

60
ans

École nationale
de la magistrature

RAPPORT D'ACTIVITE 2019



L'édito du directeur



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

Alors que l'Ecole nationale de la magistrature fêtait son 60ème anniversaire en 2019, l'idée de sa suppression a, une nouvelle fois, été envisagée tandis qu'au même moment, elle se voyait confier paradoxalement la formation de nouveaux publics avec la réforme des pôles sociaux.

Puisse ce rapport d'activité convaincre les détracteurs de l'ENM que notre Ecole a toute sa place et sa légitimité au sein de la République et qu'elle n'est pas l'Ecole de l'entre-soi, du corporatisme et de l'immobilisme.

Ainsi, convaincue que tout système de formation est perfectible, l'ENM a formulé diverses propositions à la mission conduite par Frédéric THIRIEZ pour renforcer la démocratisation de l'accès à la magistrature, améliorer la connaissance du fonctionnement de l'Etat chez les magistrats et inversement faire en sorte que l'institution judiciaire et ses spécificités soient mieux connues et comprises par la haute fonction publique.

Ouverture de nouvelles classes préparatoires « égalité des chances », stages en structures administratives et en juridictions obligatoires, séquences pédagogiques communes ne dépassant pas une durée totale de six mois, tout au long de la formation initiale et non pas préalables à celle-ci afin que ces échanges aient du sens et du contenu, mise en place de cycles interministériels en formation continue, constituent quelques-unes des pistes proposées par l'Ecole.

Mais sans attendre une éventuelle réforme pour laquelle les arbitrages ne sont pas encore rendus, l'Ecole a poursuivi en 2019 son activité autour de trois principaux axes transversaux.

Le premier axe a consisté, dès l'adoption de la **loi de programmation pour la justice du 23 mars 2019**, à préparer, en lien étroit avec les directions du ministère, l'accompagnement des collègues pour la mise en œuvre de cette réforme dans tous ses aspects, tant en formation initiale qu'en formation continue nationale ou déconcentrée : mise à jour des fascicules, élaboration de trames de motivation, organisation de sessions dédiées et de colloques...

Un séminaire de travail sur l'office du magistrat face à la transition numérique de la justice a également réuni la direction et la quasi-totalité des coordonnateurs de formation afin que l'Ecole s'empare des questions liées à ce bouleversement technologique.

La réforme est d'une telle ampleur que la tâche est loin d'être achevée mais soyez convaincus des efforts intenses mis en œuvre par les équipes de l'Ecole pour adapter l'offre et le contenu de nos formations le plus rapidement possible.

Le deuxième axe a porté sur l'accroissement de l'**interprofessionnalité** au sein de nos formations compte tenu de la richesse des regards croisés sur nos pratiques professionnelles.

Ainsi, en formation initiale, des séquences communes ont été créées d'une part avec l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP) sur des questions liées au secret médical, à l'hospitalisation sous contrainte, aux addictions et d'autre part, avec l'Ecole nationale d'administration (ENA) sur le thème de l'accueil des usagers du service public.

En formation continue, l'Ecole a conçu, avec ses partenaires, un stage d'une semaine prenant la forme d'une mise en situation sur la base de dossiers réels portant sur un réseau de proxénétisme international et sur une affaire d'exploitation de mineurs à des fins criminelles, réunissant enquêteurs, magistrats, avocats, travailleurs sociaux et associations : actes d'investigations, interpellations, perquisitions, auditions, gardes à vue ont été réalisés en commun, avec l'aide de comédiens.

Ce format pédagogique également appelé « serious game », particulièrement innovant et inauguré par la garde des Sceaux et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Intérieur, n'avait jamais été pratiqué à une telle échelle. Les participants ont plébiscité la richesse des échanges entre les différents acteurs de la lutte contre la traite des êtres humains.

Par ailleurs, plusieurs nouveaux cycles interprofessionnels ont été conçus : l'un sur la justice des mineurs et l'autre co-construit avec l'Ecole de formation des barreaux (EFB) et l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) sur des thématiques communes liées au monde de l'entreprise.

Enfin, l'Ecole a élaboré un kit pédagogique sur les violences faites aux femmes, composé de fiches techniques, de vidéos et d'une documentation très riche, servant de base à des actions de formation interprofessionnelles en région.

Le troisième axe a permis de développer l'**approche pédagogique par compétences**, c'est-à-dire la plus adaptée aux profils de nos apprenants.

Cela s'est traduit par la conception d'un référentiel de compétences permettant notamment aux stagiaires en reconversion de déterminer, dans le cadre d'ateliers de transition professionnelle et de questionnaires d'auto-évaluation, les domaines où leurs efforts doivent se concentrer. Cette approche par compétences s'accompagne par la mise en place de groupes de niveaux et d'un coaching individuel pour ceux qui le souhaitent.

Un travail similaire est en cours de réalisation en formation continue, afin d'adapter l'offre de formation de notre catalogue aux attentes de nos collègues, en fonction de l'évolution de leur parcours professionnel et de l'expérience progressivement acquise.

Cet éditorial serait incomplet s'il n'évoquait pas la situation du département des formations professionnelles spécialisées (DFPS), celle du département international et l'activité des services du secrétariat général.

Avec l'accroissement exponentiel de ses missions, le DFPS est devenu le service en charge des publics les plus nombreux (magistrats non professionnels et partenaires de justice) : 17.577 personnes, soit une augmentation de 164% en trois ans dont 94% sont soumis à une obligation de formation. A ce titre, il incarne par excellence l'ouverture de l'Ecole à tous les acteurs de l'institution judiciaire.

Si le département international a connu une légère baisse d'activité, c'est en raison de difficultés d'utilisation de ses ressources budgétaires propres pour financer des emplois hors-plafond. Toutefois, grâce au dynamisme de ses équipes, ce département est parvenu à maintenir un fort rayonnement de l'Ecole à l'étranger : présidence du comité de pilotage du Réseau européen de formation judiciaire, audit et renforcement de 5 écoles de la magistrature, multiples actions de formation dans le domaine de la lutte contre le terrorisme, développement des outils numériques.

Enfin, les missions dévolues à l'Ecole seraient irréalisables sans l'investissement quotidien des services du secrétariat général : modernisation et sécurisation des systèmes informatiques, suivi budgétaire et financier, prise en charge de dizaines de milliers de déplacements annuels, gestion des personnels et amélioration de la qualité de vie au travail, entretien du parc immobilier et renforcement de la sécurité sur le site parisien, animation d'une politique de développement durable, ne reflètent qu'une petite partie de leurs activités.

A la suite d'un travail étroit et particulièrement dense avec la direction des services judiciaires, l'année 2019 s'est achevée sur la finalisation d'un contrat d'objectifs et de performance dont la signature interviendra courant 2020 et que l'ENM appelait de ses vœux depuis plusieurs années afin de lui permettre de disposer d'une meilleure prévisibilité de son activité et d'améliorer encore sa gouvernance.

Mais la valeur de l'Ecole nationale de la magistrature reposera toujours sur la qualité et le dévouement exceptionnels de ses personnels que je tiens à remercier très chaleureusement.

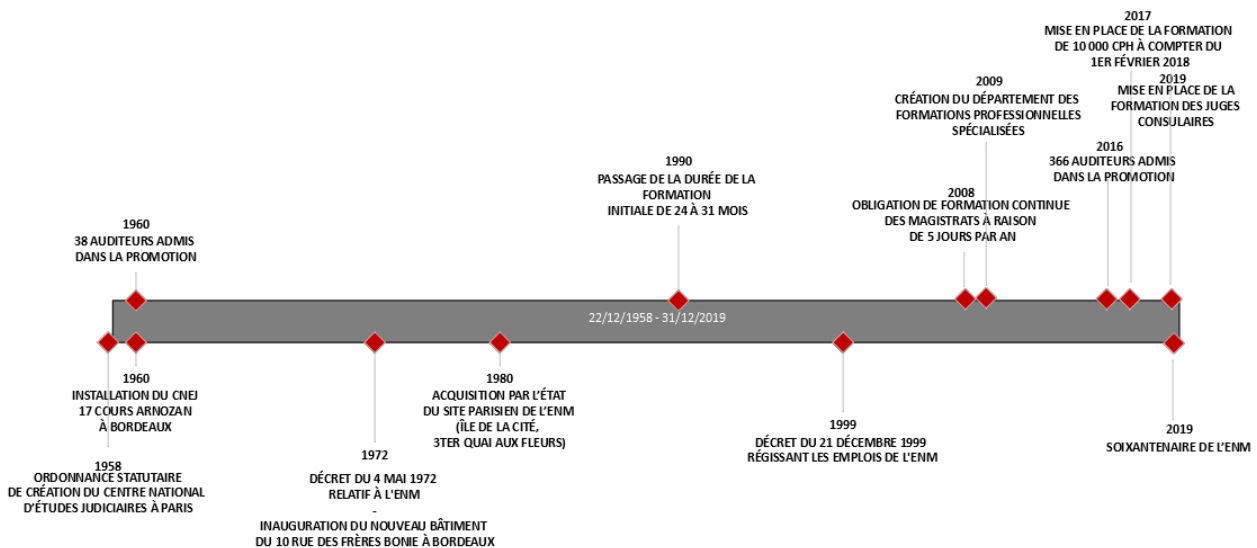
Olivier LEURENT
Directeur de l'Ecole nationale
de la magistrature

L'EDITO DU DIRECTEUR.....	3
SOMMAIRE.....	5
MISSIONS ET ORGANISATION.....	7
A. HISTORIQUE.....	7
B. ACTIVITES.....	7
C. ORGANISATION GENERALE.....	8
D. ORGANISATION AU SENS DE LA LOLF.....	8
REPARTITION DES MOYENS.....	9
TEMPS FORTS DE L'ANNEE 2019.....	9
A. POUR LA FORMATION INITIALE.....	9
B. POUR LA FORMATION CONTINUE.....	10
C. POUR LE DEPARTEMENT INTERNATIONAL.....	12
D. POUR LE DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES.....	12
E. POUR LE SECRETARIAT GENERAL.....	13
L'ACTIVITE DU CABINET DU DIRECTEUR.....	14
A. PRESENTATION DU CABINET DU DIRECTEUR.....	14
B. LE CABINET DU DIRECTEUR.....	14
C. LE SERVICE DE LA COMMUNICATION.....	16
D. LE SERVICE DE L'E-FORMATION.....	18
E. INDICATEURS ET CHIFFRES CLES.....	20
ACTION 1 - ASSURER LE RECRUTEMENT ET LA VALIDATION DES COMPETENCES DES ELEVES MAGISTRATS.....	23
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES RECRUTEMENTS ET DE LA VALIDATION DES COMPETENCES.....	23
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	23
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2019.....	25
D. INDICATEURS.....	25
E. ANNEXES.....	26
ACTION 2 - ASSURER LA FORMATION INITIALE DES AUDITEURS DE JUSTICE.....	29
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES ETUDES, DE LA SOUS-DIRECTION DES STAGES ET DU DEPARTEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA DOCUMENTATION.....	29
1. <i>Missions de la sous-direction des études</i>	29
2. <i>Missions de la sous-direction des stages</i>	29
3. <i>Missions du département de la recherche et de la documentation</i>	30
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	30
1. <i>Une pédagogie ouverte : le renforcement de l'interprofessionnalité</i>	30
2. <i>Des partenariats de recherche à l'appui des pratiques professionnelles</i>	32
3. <i>Vers la mise en œuvre d'une formation initiale centrée sur l'approche par compétences</i>	33
C. LES PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2019.....	34
1. <i>L'articulation présentiel /distanciel</i>	34
2. <i>La recherche d'une plus grande harmonisation des techniques d'évaluation en stage</i>	34
3. <i>La pérennisation et l'extension du dispositif d'accompagnement professionnel par le « coaching »</i>	35
4. <i>La dématérialisation des processus d'affectation en stage</i>	35
5. <i>Un temps fort dans l'histoire de l'Ecole : le Soixantenaire</i>	36
6. <i>La visibilité des revues de l'ENM et du Prix de la Recherche et la connaissance de la magistrature chez les étudiants en droit</i>	36
7. <i>Le renforcement des compétences linguistiques des futurs magistrats</i>	37
D. INDICATEURS.....	38

ACTION 3 - ASSURER LA FORMATION CONTINUE DES MAGISTRATS FRANÇAIS	39
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE	39
1. <i>Elaborer chaque année un plan de formation continue nationale (Annexe 1).....</i>	39
2. <i>Gérer les inscriptions et mettre en œuvre les formations (Annexe 2)</i>	39
3. <i>Coordonner les acteurs de la formation déconcentrée et délocalisée (FCD) (Annexes 8 à 10)</i>	40
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	40
1. <i>Fédérer les acteurs de la formation continue.....</i>	40
2. <i>De l'interprofessionnalité des publics à la co-construction pédagogique partenariale</i>	41
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2019	42
1. <i>Accompagner les réformes.....</i>	42
2. <i>Développer les parcours spécialisés</i>	43
3. <i>Renforcer les compétences linguistiques des magistrats</i>	44
D. INDICATEURS	44
E. ANNEXES	45
ACTION 4 - ASSURER LA FORMATION INTERNATIONALE DES MAGISTRATS ET DEVELOPPER LA COOPERATION INTERNATIONALE	51
A. MISSIONS DU DEPARTEMENT INTERNATIONAL	51
B. LES EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	51
1. <i>Un fort accroissement des activités internationales de l'ENM.....</i>	51
2. <i>Les grandes tendances sur les quatre dernières années</i>	52
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2019	53
1. <i>Accompagner la sortie de crise</i>	53
2. <i>Contribuer au renforcement des magistratures étrangères et de leurs structures de formation</i>	53
3. <i>Favoriser les échanges de bonnes pratiques</i>	55
D. INDICATEURS	57
ACTION 5 - ASSURER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES JUGES NON PROFESSIONNELS ET DES COLLABORATEURS DE JUSTICE.....	59
A. MISSIONS DU DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES	59
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	59
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2019	61
1. <i>Activité générale du département.....</i>	61
2. <i>Adaptation des dispositifs existant et déploiement des formations proposées pour mettre en œuvre l'obligation de formation des juges consulaires et des conciliateurs de justice</i>	62
3. <i>Conception et mise en œuvre de dispositifs innovants pour former en nombre les nouveaux publics du département</i>	65
4. <i>Mise en œuvre, pour 2 nouvelles promotions de MTT, du séquençage pédagogique revu en 2018.....</i>	68
5. <i>Poursuite de la formation des délégués du procureur sur la base du volontariat, malgré les difficultés d'identification de ce public-cible.....</i>	69
D. INDICATEURS	70
E. ANNEXES	72
ACTION 6 - SOUTIEN	75
A. LE SECRETARIAT GENERAL	75
B. LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	75
C. LE SERVICE FINANCIER ET L'AGENCE COMPTABLE	78
D. LE SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE	80
E. LE SERVICE INFORMATIQUE ET AUDIOVISUEL.....	81
F. LE CONTROLE DE GESTION	83
G. INDICATEURS	85

Missions et organisation

A. Historique

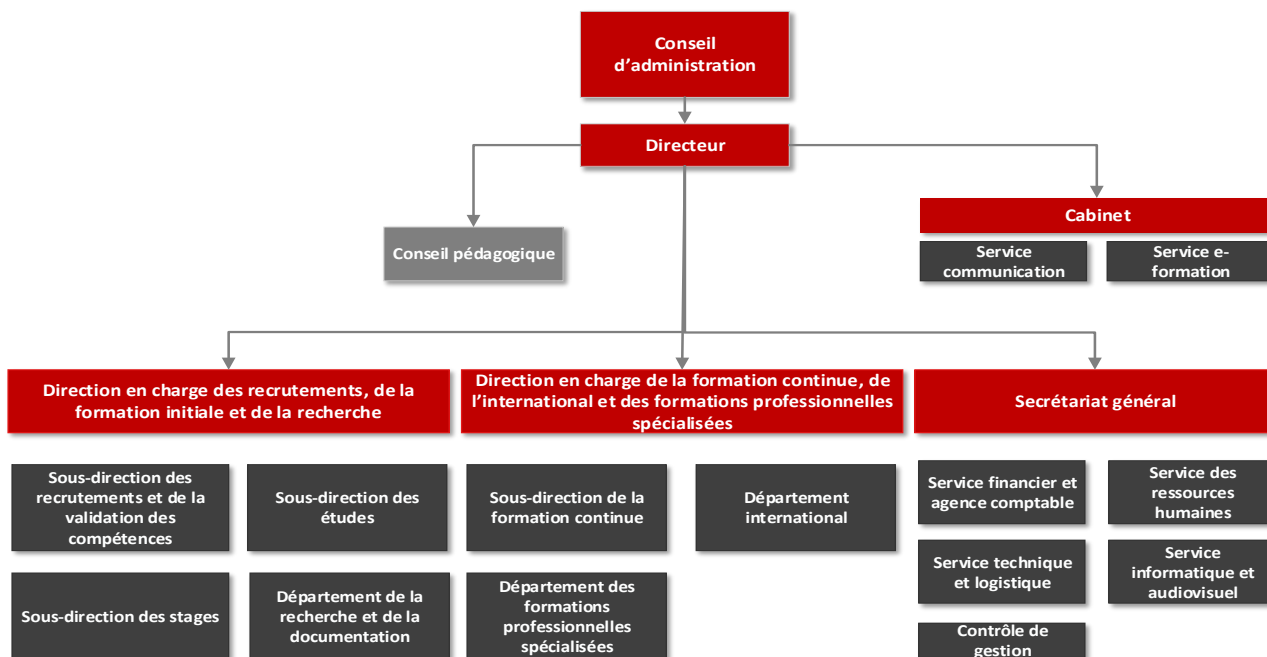


B. Activités

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

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

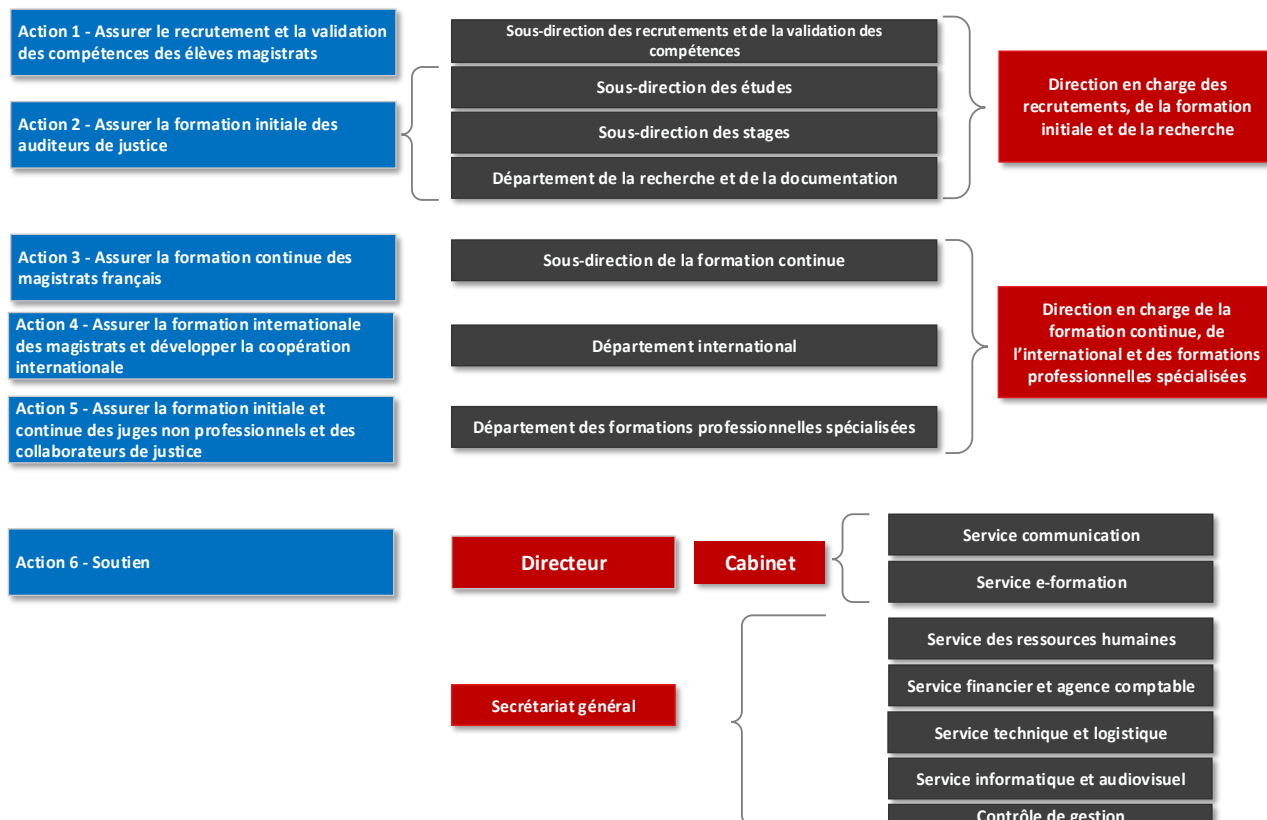
C. Organisation générale



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

D. Organisation au sens de la LOLF

Le rapport d'activité 2019 de l'École nationale de la magistrature est présenté selon les 6 actions définies dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Les 5 premières actions retracent les grandes missions assignées à l'École. La sixième action regroupe les éléments transversaux, notamment la direction et le cabinet, ainsi que les services du secrétariat général.



Répartition des moyens

	AE CONSOMMEES	CP CONSOMMES	% CP
Action 1	2 479 485,80	2 483 527,18	7%
Action 2	12 045 325,69	12 069 400,90	34%
Action 3	4 881 235,67	4 793 923,31	14%
Action 4	2 392 049,15	2 485 734,48	7%
Action 5	2 107 595,02	2 381 169,70	7%
Action 6	10 299 208,80	10 705 541,83	31%
TOTAL	34 204 900,13	34 919 297,40	100%

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

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

Temps forts de l'année 2019

A. Pour la formation initiale

⇒ La réforme des concours d'accès à l'ENM

Avec la publication du décret du 13 février 2019, l'ENM a pu s'atteler à la mise en œuvre de la réforme des concours d'accès qui sera effective pour les trois concours d'accès en 2020.

Les services de l'Ecole se sont mobilisés pour promouvoir cette réforme, notamment auprès des universités et du monde étudiant au moyen d'une politique de communication ciblée sur les principales modifications et leurs conséquences en termes de préparation du concours. Il est à noter que cette réforme reçoit un accueil favorable dans les instituts de préparation.

Les deux objectifs principaux de cette réforme sont ainsi mis en valeur : l'allègement du nombre d'épreuves et une plus grande diversification des profils par la possibilité de choisir des options et par une plus grande attractivité des 2^{ème} et 3^{ème} concours.

Le service des recrutements a également élaboré conjointement avec la direction générale de la fonction publique et la direction des services judiciaires le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle qui servira de base à l'entretien avec le jury des 2^{ème} et 3^{ème} concours.

⇒ Une évolution de la pédagogie vers une approche par compétences

L'ENM a toujours cherché à diversifier ses méthodes pédagogiques et organise ses enseignements autour d'une pédagogie active faisant de l'élève magistrat un acteur de sa formation. Dans ce cadre, une pédagogie différenciée a été mise en place pour les publics en reconversion professionnelle qui suivent une formation courte, avec notamment l'instauration de groupes de niveau destinés à mieux cibler les enseignements en fonctions des connaissances déjà acquises. De même, un coaching des élèves est systématiquement proposé pour accompagner la transition professionnelle qui doit s'opérer rapidement.

Mais l'année 2019 a surtout été marquée par l'élaboration et l'adoption d'un référentiel de compétences destiné à détailler précisément l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être du magistrat débutant. Ce référentiel a été élaboré dans le cadre d'un comité de pilotage réunissant les différentes sous-directions de la formation initiale, une pédagogue du service e-formation et des coordonnateurs de formation, enseignants de formation initiale et avec l'aide d'un cabinet conseil extérieur.

Ce référentiel va être décliné dès le début de l'année 2020 dans la cadre de la formation des stagiaires du concours complémentaire qui vont bénéficier d'un atelier de transition professionnelle animé par un

binôme enseignant/coach professionnel. Auparavant les stagiaires auront rempli en ligne un questionnaire d'auto-évaluation mis à leur disposition.

L'objectif de ces modules est de permettre aux stagiaires de prendre conscience que leur passé professionnel constitue un atout et qu'ils s'engagent dans un processus de déconstruction de leur identité professionnelle et de construction de leur nouvelle identité de magistrat.

Au-delà de ses évolutions pour les publics en reconversion professionnelle, la question de la déclinaison du référentiel de compétences à la formation longue des auditeurs de justice est également posée. L'année 2020 sera l'occasion d'engager ce travail qui supposera de profonds bouleversements sur lesquels il est important d'avancer prudemment.

⇒ La réflexion engagée en formation initiale autour des travaux de la mission présidée par Frédéric Thiriez sur la réforme de la haute fonction publique

Dès parution le 8 mai 2019 de la lettre de mission du Premier ministre à Frédéric Thiriez, qui incluait explicitement dans le champ de la réflexion de la commission la formation des magistrats judiciaires, l'ENM s'est mobilisée pour réfléchir à des propositions concrètes.

Les équipes de la formation initiale se sont employées à informer les membres de la mission de la réalité de la formation des futurs magistrats, largement inscrite dans l'interprofessionnalité, avec la réalisation d'une dizaine de stages en dehors des juridictions judiciaires : stages avocat, police, gendarmerie, administration pénitentiaire, stages à l'étranger, en entreprise, dans le milieu associatif, le monde des médias etc. Ont également été présentées toutes les séquences de formation organisées avec d'autres écoles du réseau des écoles du service public (RESP) : élèves commissaires, officiers de gendarmerie, Ecole nationale d'administration pénitentiaire (ENAP), Ecole nationale des greffes (ENG), écoles du réseau européen de formation judiciaire (REFJ), Ecole nationale d'administration (ENA), échanges inter-écoles etc. qui alimentent une authentique culture commune, loin de tout supposé repli sur l'institution judiciaire.

Mais, toujours prête à évoluer dans ses enseignements, l'ENM a également formulé des propositions concrètes répondant à l'objectif de création d'un tronc commun en formation initiale : création d'un stage spécifique dans une administration publique, module commun d'enseignement sur la culture de l'Etat et module de formation pour les autres élèves sur la culture judiciaire.

Cette réflexion a mobilisé les équipes pédagogiques tout au long de l'année et a servi de base à des évolutions déjà mises en œuvre, comme par exemple l'organisation d'une semaine de formation commune pour 22 auditeurs de justice à l'ENA avec pour objectif la mise en œuvre d'une politique publique. De même, un auditeur de justice de la promotion 2018 réalisera son stage extérieur à l'ENA en suivant la scolarité des élèves de l'ENA à Strasbourg.

Ces modules de formation communs sont d'autant plus riches et efficaces qu'ils s'inscrivent dans le cours de la formation métier et permettent de nourrir concrètement la réflexion sur le positionnement du magistrat judiciaire au sein de l'Etat et plus largement au sein de la société française.

B. Pour la formation continue

Responsabilité individuelle tout autant que devoir collectif, la formation continue est surtout une opportunité de donner du sens à son parcours professionnel et à son engagement pour une justice de qualité. Rendre attractive une offre de formation ajustée à tous les besoins des magistrats, tel est l'enjeu porté par les équipes de la sous-direction de la formation continue en 2019.

L'élaboration du programme de formation est le fruit d'un travail collaboratif intense, nourri de débats tant internes qu'externes avec l'ensemble des partenaires institutionnels.

De nombreuses actions de formation ont été créées, d'autres supprimées ou suspendues avec un objectif amorcé en début d'année 2019 : celui de diminuer et de rationaliser une offre riche et diversifiée qui doit rester lisible et cohérente. Une construction collective et transversale du catalogue a permis de supprimer les sessions au contenu redondant, de rendre plus visible les sessions nouvelles et les sessions proposées un an sur deux. Pour aller plus loin, un projet de service a été initié en 2019 afin de formaliser l'offre de formation continue selon une approche par compétences au sein du catalogue.

Comment en effet intégrer les parcours professionnels des magistrats sans visibilité des compétences acquises à l'occasion des actions de formation suivies ? Ces réflexions seront concrétisées à l'occasion d'un catalogue 2021 renouvelé.

De nombreux temps forts ont marqué l'année 2019 permettant de valoriser l'identité de la formation continue : une responsabilité partagée par tous, une formation professionnelle ouverte sur la société.

⇒ Le renforcement de la formation sur les violences au sein du couple

Ainsi, la thématique des violences au sein du couple a fait l'objet d'une action intégrée aux parcours de tous les magistrats et professionnels impliqués. La sous-direction de la formation continue a mis en œuvre trois leviers pour renforcer son offre et responsabiliser l'ensemble de l'institution sur l'exigence de formation à cette thématique des violences au sein du couple : en premier lieu, en formant un public « captif » et plus nombreux à l'occasion des changements de fonction. Depuis septembre 2019, tous les magistrats appelés à changer de fonctions disposeront d'une séquence dédiée aux violences au sein du couple à l'occasion de la formation obligatoire délivrée deux fois par an. Ainsi, tous les ans près de 500 magistrats seront formés à la lutte contre les violences au sein du couple contre seulement 70 lorsque cette thématique était choisie librement. Le second levier pour toucher le plus grand nombre a consisté à déployer un kit pédagogique accessible en ligne et élaboré par un comité d'experts selon une approche très opérationnelle. Le troisième levier repose sur le déploiement des actions en région au sein de chaque Cour d'Appel favorisant le travail en réseau entre tous les partenaires impliqués dans la lutte contre les violences au sein du couple.

Les équipes ont pu présenter l'ensemble de ces leviers à l'occasion d'un colloque co-organisé avec la Cour de cassation le 15 novembre 2019 intitulé « La lutte contre les violences au sein du couple : les défis de la justice ».

⇒ La signature de partenariats favorisant l'interprofessionnalité

Le développement de l'interprofessionnalité s'est poursuivi en 2019 avec la signature de nouvelles conventions venant compléter les partenariats de l'école : les actions communes avec les notaires sont désormais formalisées par une convention signée en décembre 2019 avec l'INFN (Institut national de formation des notaires) ; le partenariat instauré depuis de nombreuses années avec le contrôleur général des lieux de privation de libertés a été également formalisé par la signature d'une convention en novembre 2019, favorisant la mise en commun des formations et la mutualisation des fonds documentaires ; enfin, la convention signée en février 2019 avec l'association Droit Pluriel a permis l'élaboration d'une mallette pédagogique à destination des professionnels de la justice visant à les accompagner pour rendre la justice accessible à tous et les former au handicap.

⇒ De nouvelles sessions relatives aux compétences managériales

Au sein du pôle administration de la justice, le développement des compétences managériales a constitué un axe fort d'orientation en 2019 avec la création de sessions : « être manager à l'ère du numérique » co-organisée avec l'ENG, « la gouvernance humaine des juridictions », « la gestion financière publique », « optimiser l'organisation et les conditions de travail : de l'audit interne à la conduite de projets innovants ». Ces actions ont répondu aux attentes de notre public mettant en œuvre des formats de pédagogie innovants au sein desquels les participants sont acteurs de leur formation grâce au recours à des prestataires aguerris aux méthodes managériales.

A ce titre, il faut citer la pertinence d'une action inédite créée en 2019 : « Santé et qualité de vie : une priorité pour le collectif de travail » co-organisée avec l'ENG, en partenariat avec la DSJ. Il s'agit d'un véritable plan de formation proposant 4 modules pendant 5 mois à destination des chefs de cour, chefs de juridiction et directeurs de greffe. Assurée par des prestataires externes, cette action propose d'expérimenter le dialogue professionnel entre pairs autour des problématiques sensibles de la SQVT et du management, à partir de situations réelles apportées par les participants. Compte tenu du succès de cette action, elle sera reconduite en 2020.

C. Pour le département international

⇒ Un concept nouveau de formation, inspiré des pays de Common law

En septembre 2019, l'ENM a accueilli 23 juges américains et 24 magistrats européens dans le cadre d'un séminaire international en langue anglaise, intitulé « Renaissance week ». Fruit d'une coopération entre l'ENM et le National Judicial College de Reno (Nevada, Etats-Unis), en partenariat avec le RFEJ, cet évènement a permis à ses participants d'échanger sur des thématiques non juridiques. Ce séminaire s'est en effet éloigné des sujets classiques liés à la profession de magistrat et a préféré aborder des thèmes variés tels que l'art, l'histoire ou la physique, avec pour objectif de susciter des réflexions de groupe sur les pratiques judiciaires à la suite de chaque intervention. Pour l'ENM, il s'agissait d'un format pédagogique innovant, empruntant au modèle anglo-saxon, lequel accorde une grande place aux enseignements scientifiques, considérés comme des matières indispensables aux juges pour mieux comprendre leur environnement.

⇒ Le recours aux premières classes virtuelles

Dans le cadre du projet JUSLINGUA, l'ENM a pour la première fois expérimenté le format des classes virtuelles. Destinées à permettre aux apprenants d'étudier l'anglais à travers la découverte d'un système judiciaire étranger (français, espagnol, néerlandais ou polonais), ces classes ont réuni près de 200 juges et procureurs européens, de 12 pays différents, à travers 32 sessions virtuelles. Animées par un professeur d'anglais et un expert judiciaire basés dans un des 4 pays partenaires, ces classes ont favorisé les échanges à distance entre les participants. Elles ont ainsi permis à chacun de s'exprimer en anglais, depuis son domicile ou son lieu de travail, d'expliquer le fonctionnement de son propre système judiciaire et de confronter ses pratiques professionnelles.

D. Pour le département des formations professionnelles spécialisées

L'année 2019 a été marquée par la mise en œuvre de l'obligation de formation pour deux publics-cibles du département : les conciliateurs de justice et les assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignée en matière de tarification de l'assurance des accidents du travail. Si les conciliateurs bénéficient depuis 2009 de formations organisées par l'ENM, les assesseurs des pôles sociaux constituent un nouveau public, formé par l'ENM pour la première fois en 2019. En outre, de nouvelles promotions de stagiaires ont été accueillies pour les trois publics-cibles du département dont la formation initiale est obligatoire depuis 2018 : les conseillers prud'hommes, les juges consulaires, et les magistrats exerçant à titre temporaire.

⇒ L'obligation de formation des conciliateurs de justice

Le décret n°2018-931 du 29 octobre 2018, modifiant le décret 78-381 du 20 mars 1978 relatif aux conciliateurs de justice, a introduit, à l'égard des conciliateurs de justice nommés ou renouvelés dans leurs fonctions à compter du 1^{er} janvier 2019, une formation obligatoire dont l'organisation a été confiée à l'ENM. Se déclinant en une journée de formation initiale, à suivre au cours de la première année de nomination, et une journée de formation continue, au cours de la période de trois ans suivant chaque renouvellement, cette obligation de formation a conduit le département des formations professionnelles spécialisées à modifier certains aspects de la formation jusque-là délivrée aux conciliateurs. Depuis le 1^{er} janvier 2019, les conciliateurs nouvellement nommés suivent ainsi un module de formation initiale d'une journée repensé pour être un module d'« initiation à la fonction de conciliateur », et décliné localement en fonction des besoins. En outre, l'offre de formation continue a été diversifiée et enrichie pour permettre à tous les conciliateurs concernés de satisfaire à leur obligation de formation.

⇒ La formation préalable obligatoire des assesseurs des pôles sociaux et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés

S'inscrivant dans le cadre de la réforme des juridictions sociales résultant de la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^e siècle, la formation initiale obligatoire des assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés a été confiée à l'ENM par le décret n° 2019-185 du 12 mars 2019. Pour mettre en œuvre cette formation initiale d'une journée, devant être suivie par tous les assesseurs nouvellement nommés à compter du 1^{er} janvier 2019

avant leur entrée en fonction, l'ENM a opté pour une formation à distance. Elaborée par le département des formations professionnelles spécialisées courant 2019, cette e-formation est disponible depuis le 15 octobre 2019.

⇒ L'accueil de nouvelles promotions de MTT, juges consulaires, et conseillers prud'hommes

Outre la nouvelle promotion de MTT, reçue en formation initiale à Paris en janvier 2019, le département des formations professionnelles spécialisées a suivi deux nouvelles promotions de conseillers prud'hommes, qui ont démarré leur formation initiale en février et décembre 2019, et une nouvelle promotion de juges consulaires, dont le cycle de formation initiale a débuté en novembre 2019.

E. Pour le secrétariat général

⇒ La mission accompagnement managérial et développement professionnel

Depuis le 1^{er} septembre 2019, le chef du service des ressources humaines de l'ENM, titulaire d'une certification de coach professionnel, a pris les fonctions de chef de la mission accompagnement managérial et développement professionnel (AMDP), sous l'autorité directe du secrétaire général compte tenu de la transversalité de ses attributions qui s'adressent à l'ensemble des publics de l'ENM (formation continue et formation initiale) et de ses encadrants (personnels de direction et chefs de service).

Cette création est le fruit des conclusions du séminaire de direction des 26 et 27 novembre 2018, actée par le comité d'établissement sur proposition du directeur lors de sa séance du 15 avril 2019, qui fait suite à une expérimentation menée en 2018. En effet, afin d'accompagner les élèves magistrats durant leur période de stage juridictionnel (auditeurs de justice en situation de prolongation de stage et publics en reconversion professionnelle), un dispositif de coaching avait alors été déployé en interne. Sur le plan de la formation continue, plusieurs sessions de co-développement avaient été proposées aux magistrats en activité (présidents de juridiction, chefs de service, procureurs), en s'appuyant sur cette même ressource.

L'activité du chef de mission AMDP s'articule autour de 3 axes principaux :

- Pour les publics de la formation initiale (auditeurs de justice, stagiaires du concours complémentaire et candidats à l'intégration directe), le coaching individuel a été initié en 2018. A ce titre, les auditeurs de justice en situation de redoublement ou connaissant une difficulté identifiée par la direction de la formation initiale ainsi que tous les publics en reconversion peuvent bénéficier d'un accompagnement individuel.
- Les magistrats en exercice, en sus des formations managériales proposées par le pôle administration de la justice de la sous-direction de la formation continue de l'ENM, se voient proposer un coaching managérial en prise de poste. Cette offre est proposée aux magistrats nouvellement nommés sur des fonctions managériales dans le prolongement de la session de formation suivie à ce titre (nouveaux chefs de juridictions, secrétaires généraux, chefs de service).
- Les techniques de co-développement, de coaching d'équipe et plus globalement de thématiques managériales, présentées par le biais de la formation déconcentrée ou nationale, et intégrées dans des modules de formation proposées dans le catalogue de la formation continue de l'ENM.

Le chef de mission intervient directement sur ces prestations et s'appuie sur l'intervention d'experts issus du réseau inter-fonction publique et de magistrats formés et aguerris à ces techniques d'accompagnement dont il coordonne l'action.

En 2019, 51 personnes ont bénéficié d'un coaching, 100 autres environ ont participé à des séances de co-développement et une centaine ont suivi des formations managériales (campus de l'accompagnement managérial auprès des cadres de l'Institut supérieur de la magistrature du Maroc, chefs de juridictions et personnels de direction des greffes).

L'activité du cabinet du directeur

A. Présentation du cabinet du directeur

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

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

B. Le cabinet du directeur

I. Missions du cabinet du directeur

A. Une mission de pilotage des instances stratégiques de l'École

⇒ Le conseil d'administration de l'École

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

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

⇒ Le conseil pédagogique

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

⇒ L'assemblée générale

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

⇒ Les comités de direction

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

- les **comités de direction** restreints qui associent le directeur de l'École, les deux directeurs adjoints, le secrétaire général et le chef de cabinet et ce, à une fréquence hebdomadaire ;

- les **comités de direction pléniers** qui associent, outre les membres du comité de direction restreint, les 7 sous-directeurs, la secrétaire générale adjointe et le chef du service communication soit 14 membres de la direction et ce, à fréquence mensuelle ;
- les **comités de directions dédiés** (comités de direction associant la direction de l'École et l'ensemble des coordonnateurs régionaux de formation chaque année ; les comités de direction concernant le service e-formation).

⇒ Le conseil de discipline des auditeurs de justice

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

B. Une mission de relation avec la tutelle, les autorités constitutionnelles, les organisations syndicales de magistrats

Point de contact identifié par le ministère de la Justice que ce soit pour le cabinet du garde des Sceaux ou pour les directions du ministère, le cabinet organise des réunions de suivi avec la direction des services judiciaires et le secrétariat général.

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

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

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

C. Une mission d'organisation des grands évènements de l'École

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

- ⇒ **la prestation de serment des auditeurs de justice** dont la mise en œuvre chaque année mobilise une très grande partie du personnel bordelais de l'établissement et réunit plus de 1200 personnes en présence du garde des Sceaux et des plus hautes personnalités du monde judiciaire ;
- ⇒ la venue de délégations ministérielles ou parlementaires ;
- ⇒ des cérémonies hautement symboliques.

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

D. Une mission de suivi RH des magistrats

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

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

2. Evolutions structurantes

En 2019, le cabinet a parachevé sa réorganisation interne dans le sens d'une efficacité accrue au service de l'établissement.

Ainsi, à compter du 1^{er} septembre 2019, le poste de chargé de mission a été transformé en un poste d'adjoint au chef de cabinet, occupé par une fonctionnaire de catégorie A (administratrice-adjointe du Sénat).

Au-delà du soutien de l'activité quotidienne du chef de cabinet (suivi du conseil d'administration, rédaction de procès-verbaux d'assemblées, de comités de direction, de notes de synthèse, de fiches d'information, organisation d'événements de haut niveau etc.), cette évolution a permis la mise en place d'un véritable travail en binôme entre le chef de cabinet et son adjointe assurant en toute occasion la continuité des missions du cabinet. Les gains en fluidité et en réactivité ont été importants.

Par ailleurs, les capacités d'analyse et de conseil du cabinet auprès du directeur ont été très sollicitées à la fois sur des problématiques stratégiques et sur l'organisation d'événements à forte dimension symbolique. Notamment, il a pris part à l'ensemble des travaux d'élaboration du contrat d'objectifs et de performance de l'établissement et à la réflexion de l'ENM dans le cadre de la mission consacrée à la réforme de la haute fonction publique. Il a en outre participé activement à la mise en place des célébrations des 60 ans de l'Ecole.

3. Principales actions menées en 2019

Plusieurs événements marquants ont été organisés par le cabinet durant l'année 2019 :

- ⇒ cérémonie de prestation de serment des auditeurs de justice, en présence de la garde de Sceaux et des chefs de la Cour de cassation, le 1^{er} février 2019 à la cour d'appel de Bordeaux ; allocution du Premier ministre, à l'issue de la prestation de serment à l'ENM ;
- ⇒ colloque « La formation judiciaire : un enjeu pour la démocratie », en présence notamment de la garde des Sceaux et des chefs de la Cour de cassation, dans le cadre des 60 ans de l'ENM, les 23 et 24 mai 2019, à l'Ecole ;
- ⇒ cérémonie de la finale du concours Thémis, le 11 octobre 2019 à la cour d'appel de Bordeaux (appui et supervision) ;
- ⇒ réunion d'échanges et d'information de la Commission indépendante sur les abus sexuels dans l'Eglise, le 9 décembre 2019 à l'ENM.

Deux procédures disciplinaires impliquant des auditeurs de justice, initiées en 2018, ont nécessité un suivi en 2019 requérant une très forte implication du cabinet.

C. Le service de la communication

I. Missions du service de la communication

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

Ses missions recouvrent différents niveaux d'intervention :

- ⇒ le conseil en communication, auprès de la direction et des services, qui vise à évaluer l'opportunité de communiquer sur un sujet au regard du contexte global, des enjeux et des risques et à définir les objectifs ;
- ⇒ l'élaboration de la stratégie de communication qui définit les messages, les cibles, les canaux de communication et le calendrier d'actions ;
- ⇒ la mise en œuvre qui veille d'une part à produire et à diffuser les supports de communication et les contenus éditoriaux selon les délais établis et d'autre part à développer les canaux de communication web.

Le service communication a disposé pour ces missions d'un effectif de 7,5 ETPT, composé d'agents et d'apprentis répartis entre Bordeaux et Paris.

2. Evolutions structurantes

Depuis 2012, trois grands axes demeurent structurants :

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

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

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

Ce plan contribue à la diversification sociale et au taux de sélectivité en augmentant le nombre de candidats parallèlement au nombre de postes offerts. Il concerne les concours d'accès, les concours complémentaires et les classes préparatoires. Cette mission concourt à l'action 1 de la LOLF « assurer le recrutement des auditeurs de justice », indicateur n°1-2, 1-3 et 1-4.

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

Cette mission concourt à l'action 3 de la LOLF « assurer la formation continue des magistrats » ainsi qu'à l'action 5 « assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice ».

3. Principales actions menées en 2019

- ⇒ **L'animation éditoriale sur le web**

En 2019, cette animation a été renforcée significativement grâce à l'investissement croissant des media sociaux. Une page ENM LinkedIn a été créée en mai 2019 et une playlist ENM sur la chaîne Youtube du ministère de la Justice en février 2019. Par ailleurs, les posts sur Facebook et Twitter ont augmenté (respectivement +10% et + 37% par rapport à 2018).

Ont été publiés 168 articles sur le site [intranet](#) de l'ENM, 135 dont 22 vidéos sur le site institutionnel [enm.justice.fr](#), 249 posts sur la page [Facebook](#), 453 tweets sur le compte [ENM_France](#) et 111 sur la page [LinkedIn ENM](#).

Cette production de contenus est adossée à un chantier au long cours, débuté en 2018, à savoir l'amélioration du référencement et de l'accessibilité du site web destiné au grand public. Cette démarche concourt à augmenter le trafic sur le site internet de l'ENM et donc la visibilité de l'École. Ainsi, le total des publications et les contenus des sites et comptes sociaux ont généré 7 574 707 visites ou personnes atteintes, soit 73,42% de plus qu'en 2018.

- ⇒ **La production d'outils et supports de communication pour les métiers**

Par ailleurs, le service communication a réalisé, pour l'ensemble des directions et services, la mise à jour ou la création de 433 supports de communication : 80 affiches ou kakémonos ; 88 plaquettes, dépliants, flyers ou chemises ; 14 insertions presse ou bannière ; 13 newsletters ; 10 catalogues ; 9 kits de formation (comprenant programme, objet, bloc...) ; 30 objets publicitaires et 187 cartes de visite. Enfin, 197 événements ou actions, dont 40 parisiens, ont bénéficié d'une couverture photos. Ces dernières sont utilisées pour illustrer les articles et documents de communication.

- ⇒ **La promotion des concours d'accès**

Le plan de communication annuel des recrutements a évolué pour prendre en compte la réforme des concours d'une part et améliorer l'information délivrée aux candidats potentiels d'autre part.

Ainsi, la rubrique "Devenir magistrat" du site internet a été entièrement refondue. Plus complète, elle propose de nouvelles entrées : [Découvrir le métier](#), [Se repérer dans les concours](#), [Préparer les concours](#) et la [Réforme des concours](#). Des vidéos ont été réalisées pour enrichir les présentations.

Par ailleurs, ont été reconduites deux campagnes d'affichages dans 56 universités, 38 conférences d'information et 39 forums d'orientation. Le kit de promotion des concours utilisé pour les conférences

d'information a été revu. Ce sont 15 000 dépliants qui ont été diffusés pour assurer la promotion du métier de magistrat et des voies d'accès. Un dépliant ciblé pour les lycéens a été créé.

⇒ Les nouveaux chantiers

- L'accompagnement des nouveaux publics formés

En 2019, le service communication a poursuivi la mise en œuvre du plan de communication dédié à la formation des conseillers prudhomaux, débuté en 2017. Par ailleurs, un dispositif de communication a été créé pour accompagner la nouvelle formation des assesseurs des pôles sociaux.

- L'accès au droit

Le service communication a concouru étroitement à la promotion et à l'organisation d'événements et d'actions visant à faciliter l'accès au droit.

Ainsi, dans le cadre du Soixantenaire de l'ENM, il a créé un site internet éphémère, sur les représentations de la justice, qui a généré 6 721 visites. Le service a également conçu des plans de communication multicanal et participé à l'organisation des événements Start'U (240 étudiants en 1^e année de droit accueillis) et conférence Angle droit (330 participants extérieurs) piloté par le département recherche et documentation de l'École. Enfin, une nouvelle stratégie digitale de promotion des publications de l'ENM qui s'appuie sur la création d'un espace dédié aux publications a été mise en place. A titre d'exemple, le dispositif de lancement des Veilles juridiques a généré 61 988 vues des posts (tous canaux confondus) dont 6 464 contacts qualitatifs utiles.

D. Le service de l'e-formation

I. Missions du service e-formation

Le service e-formation, placé sous l'autorité du chef de cabinet du directeur, a pour mission principale de proposer et mettre en œuvre la stratégie de l'ENM en matière de formation en ligne et de piloter les projets multimédia.

Ses missions recouvrent différents niveaux d'actions :

⇒ Le déploiement de l'enseignement à distance comme nouvelle modalité pédagogique à destination de tous les publics de l'École

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

⇒ La dématérialisation des documents et procédures à des fins pédagogiques

En formation initiale, la plupart des supports de cours, documents d'accompagnement et d'évaluation des publics sont désormais dématérialisés et accessibles à tout moment sur une plateforme pédagogique sécurisée située sur internet. Le service e-formation met également à disposition sur cette plateforme des espaces de travail partagé, qui facilitent la co-construction et le suivi de projets novateurs. Enfin, le service intervient pour l'analyse des besoins et le suivi de projet en matière de dématérialisation à des fins pédagogiques.

⇒ La création de produits pédagogiques destinés à animer les formations en salle

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

Service transversal placé sous la supervision du chef de cabinet, le service e-formation se mobilise pour tous les départements et sous-directions de l'École et adapte ses productions en fonction des usages souhaités et des publics visés. En formation initiale (y compris pour les publics du département des formations professionnelles spécialisées), l'objectif est double : faciliter l'acquisition des connaissances fondamentales et transversales en autonomie, ce qui permet la mise en œuvre d'une pédagogie plus active

lors des rassemblements en présentiel. En formation continue, l'accent est mis sur la conception de formations très opérationnelles, permettant aux magistrats comme aux partenaires extérieurs participants aux sessions de trouver immédiatement, lorsqu'ils sont confrontés à une question concrète, les éléments théoriques et les outils actualisés pour y répondre. Dans le cadre des missions internationales de l'École, il s'agit enfin de promouvoir le savoir-faire et le rayonnement de celle-ci. Cela passe par la création de dispositifs de formation à destination des magistrats étrangers et des experts envoyés par l'ENM, la conception d'outils facilitant la gestion de projets, ou encore l'accueil de délégations étrangères au sein du service, ainsi que la réalisation de missions d'expertise à l'étranger.

2. Evolutions structurantes

La forte progression des demandes constatée depuis 2016 est une tendance structurelle pour le service, qui a su trouver une organisation permettant de porter concomitamment de multiples projets pédagogiques d'ampleur et de nature très différentes, tout en relevant des défis techniques d'envergure. Les compétences du service s'inscrivent pleinement dans la démarche qualité de l'ENM. Fin 2019, un nouveau support budgétaire a été affecté, afin de recruter un collaborateur chargé de renforcer les compétences en matière de graphisme. Cela portera en 2020 les effectifs du service à 9 avec des compétences adaptées aux différents métiers que recouvre un service d'e-formation : pédagogie, gestion de projets, administration de la plateforme et développement informatique, journalisme, graphisme et animation multimédia. Les compétences du service e-formation sont désormais largement reconnues, et le service intervient de plus en plus dans l'accompagnement du bon fonctionnement des services de l'École, afin de réaliser, par exemple, des tutoriels facilitant l'usage de logiciels par les agents, ou encore des outils multimédia de présentation des procédures de sécurité.

3. Principales actions menées en 2019

⇒ La sécurisation technique et la mise en accessibilité de la plateforme pédagogique

La plateforme pédagogique accueille de plus en plus d'apprenants (23 550 inscrits au 31/12/2019). Pour le tiers d'entre eux, l'e-formation revêt un caractère obligatoire et validant. Pour tous les publics en formation initiale, la plateforme est consultée quotidiennement. Il est donc fondamental de s'assurer du bon fonctionnement de l'outil. A ce titre, le service e-formation s'est renforcé début 2019, avec le recrutement d'un nouvel agent, ce qui porte à 1,5 le nombre d'équivalent temps plein dédié exclusivement à la plateforme pédagogique. Le service s'entoure en outre des compétences du service informatique de l'école, d'un prestataire spécialisé dans la maintenance des plateformes numériques, et d'une société en charge de la « hotline », qui assure l'assistance utilisateur de premier niveau. L'année 2019 a été fortement marquée par le changement des serveurs informatiques dédiés à la plateforme et la migration de cet outil vers une nouvelle version plus sécurisée et ergonomique. Un nouvel outil « cahier de texte dématérialisé » a également été conçu. Très attendu, il constitue une nette amélioration dans le quotidien des auditeurs de justice.

L'année 2019 a également été largement consacrée au lancement d'un programme pluriannuel de mise en conformité de la plateforme pédagogique en matière d'accessibilité handicap, conformément aux obligations légales. Tout utilisateur porteur d'un handicap a désormais la possibilité d'accéder et d'utiliser la plateforme dans des conditions adaptées à son handicap. Pour atteindre au mieux cet objectif d'amélioration du service à l'usager, le service e-formation a également contribué à la formation aux bonnes pratiques en matière d'accessibilité numérique, des coordonnateurs de formations, chargés de missions et assistants pédagogiques.

⇒ Le renforcement en ingénierie pédagogique spécifique

Quatre ans après la création du service e-formation, la pédagogie à l'école est en train de passer un nouveau cap : celui de l'« hybridation ». Jusqu'ici, formation en ligne et formation en salle étaient conçues de manière distincte. Désormais, le service e-formation accompagne au quotidien les équipes de formateurs dans la création de session hybrides, où la formation à distance vient véritablement enrichir le présentiel, le rendre plus dynamique et plus efficace. De plus en plus de sessions de formation, en formation initiale mais aussi en formation continue, sont conçues de manière à inclure, en amont, pendant ou en aval de la formation en salle, des modules et des ressources de formation en ligne. Les apprenants disposent ainsi d'un premier niveau de connaissance avant la session en salle, leur permettant d'être plus actifs lors des

regroupements, puis de poursuivre leur formation en autonomie. Fraudes, réparation du préjudice corporel, frais de justice, services d'enquête ou addictions sont autant de thématiques traitées en formation initiale sous un format pédagogique hybride.

Le service e-formation a été fortement impliqué dans la préparation du séminaire « impact des algorithmes sur la décision judiciaire » : réflexion pédagogique, élaboration de supports dynamiques permettant d'appréhender cette thématique nouvelle. Le résultat de ce travail est parfaitement représentatif du fonctionnement du service e-formation et de sa capacité à valoriser les sujets les plus complexes, en mobilisant à la fois des partenaires extérieurs (experts) et les services de l'Ecole (techniciens du service informatique et audiovisuel).

Plusieurs membres du service ont également été mobilisés tout au long de l'année 2019 afin de réaliser le kit sur les violences au sein du couple, contribuant ainsi au déploiement de cette formation, au niveau national comme déconcentré. Tout formateur peut désormais utiliser le kit pour préparer et animer sa formation, y diffuser des vidéos d'experts, apporter des contenus scientifiques précis ; les participants aux sessions, y compris non magistrats, peuvent quant à eux tous accéder au kit, directement ou sur simple demande par mail à l'adresse : inscription.enm@eodesk.fr. Enfin, même s'il ne participa pas à une session présentielle, tout magistrat a désormais accès au kit, afin de s'auto-former et de trouver les fiches réflexes.

Dans la même idée d'innovation pédagogique, le service e-formation accompagne et conseille les sous-directions de l'Ecole pour proposer des ressources de formation en ligne plus courtes et plus mobiles, consultables à tout moment, y compris sur smartphone. Les outils du service évoluent également pour s'adapter aux nouveaux formats (tablettes et smartphones) et devenir plus maniables, plus légers. Ainsi, la caméra embarquée sur le smartphone est appelée, pour certains produits, à remplacer la caméra traditionnelle. Deux personnes de l'équipe ont été formées à l'automne au « mobile journalisme ».

⇒ Participation au Soixantenaire de l'École

Enfin, le service e-formation s'est vu confier la réalisation d'un film retraçant les évolutions de la pédagogie au sein de l'Ecole au cours de son histoire. Ce projet a nécessité non seulement un travail de rétrospective basé sur la rédaction d'un scénario et la sélection d'images d'archives, mais également la réalisation de nombreux reportages illustrant les principaux axes et formats pédagogiques mis en œuvre à l'heure actuelle au sein de l'Ecole. Une fois monté, ce film a été enrichi d'incrustations visuelles dynamiques, pour faciliter la compréhension et la mémorisation.

E. Indicateurs et chiffres clés

I. Le cabinet du directeur

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

Chiffres clés	2018	2019	Valeur cible
C-1 Nombre de commissions de recrutement organisées	6	7	-
C-2 Nombre de prises de fonctions de magistrats réalisées	11 magistrats (1 sous-directrice, 7 coordonnateurs de formation, 3 coordonnateurs régionaux de formation)	18 magistrats (1 sous-directrice, 11 coordonnateurs de formation, 4 coordonnateurs régionaux de formation, 2 chargés de mission)	-
C-3 Coordination de réponses à demandes d'information du ministère de la Justice ou d'autres institutions	26	46 (+77%)	-
C-4 Recettes propres de l'ENM issues de la location de salles	7781,82 euros	7281,06 euros	-

2. Le service communication

⇒ **Objectif** : promouvoir l'ENM

Indicateur	2018	2019
Com-1 Site institutionnel : nombre de visites	749 729	849 057
Com-2 Site intranet : nombre de visites	379 240	482 116
Com-3 Page Facebook : nombre de personnes atteintes	1 265 820	2 133 642
Com-4 Compte twitter : nombre de personnes atteintes	1973 100	3 591 747
Com-5 Site offre en ligne : nombre de visites	106 340	96 105
Autre canal web / site éphémère 60 ans ENM (avril à décembre 2019) : nombre de visites	/	6721
Autres canaux web / création compte LinkedIn (20 mai 2019) : nombre de personnes atteintes	/	415 319

3. Le service de l'e-formation

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

Au 1^{er} janvier 2020, la plateforme de formation en ligne compte 23 550 inscrits.

Indicateur	2016	2017	2018	2019
e.f-1 Nb de personnes inscrites sur la plate-forme d'e-formation par sous-direction	9 605	11 200	20 917	23 550
- Etudes	900	1 072	1 473	1412
- Validation des compétences	90	1 062	395	279
- FC	8 536	8 536	8 958	10 228
- DFPS	62	267	9116	9 459
- DI	175	963	575	653
- Autre (membres de ministère, formateurs, enquêteurs, avocats...)			400	1 519

Les productions du service e-formation actuellement en ligne :

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

L'activité du service e-formation fonctionne uniquement en mode « projet » et a porté sur 71 projets déclinés comme suit :

- 50 projets clôturés en 2019 ;
- 21 projets en cours au 1^{er} janvier 2020.

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

Indicateur	2016	2017	2018	2019
Nombre de personnes constituant l'effectif du service e-formation :	4	5	6	8
e.f-3 Répartition de l'activité par action (heures hors temps administration du service)				
- FI	37%	26%	37%	26%
- FC	22%	7%	17%	21%
- DFPS	18%	56%	28%	22%
- DI	23%	11%	18%	22%
- Autre (essentiellement réalisation du film du Soixantenaire de l'école)				9%

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

A. Missions de la sous-direction des recrutements et de la validation des compétences

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

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

Les principales missions de la sous-direction des recrutements et de la validation des compétences sont tout d'abord le recrutement des auditeurs de justice et des stagiaires issus des concours complémentaires mais aussi la validation des compétences des différents publics formés à l'Ecole nationale de la magistrature.

Afin d'assurer ces missions, la sous-direction est organisée en trois pôles (pôle des concours d'accès, pôle des concours complémentaires et pôle de la validation des compétences) et compte trois agents de catégorie B, quatre adjoints administratifs, un chef de service et une sous-directrice.

S'agissant du recrutement, la sous-direction participe à l'organisation des trois concours d'accès à l'ENM et des concours complémentaires en étroite collaboration avec le bureau des recrutements de la direction des services judiciaires.

A ce titre, elle assure la gestion des inscriptions des candidats sur le site internet de l'ENM, instruit les dossiers de candidature, organise les épreuves écrites d'admissibilité sur les différents centres d'épreuves en France métropolitaine et outre-mer ainsi que les épreuves orales qui se déroulent à Bordeaux. Elle organise également un séminaire de formation à destination des jurys ainsi qu'une formation à distance pour les examinateurs spécialisés adjoints. Enfin, elle assure la gestion administrative et matérielle du jury, met en forme l'ensemble des sujets, prépare les réunions de délibérations des jurys et participe à la publication des résultats.

En ce qui concerne la validation des compétences, la mission de la sous-direction est de vérifier que différents stagiaires soumis à une formation probatoire sont aptes à l'exercice des fonctions judiciaires. S'agissant des auditeurs de justice, il s'agit d'organiser les deux épreuves de fin de scolarité en lien avec la sous-direction des études qui élabore les sujets et procède à la correction des copies. En fin de formation, la sous-direction organise les trois épreuves de l'examen de classement en lien avec le jury. En outre, elle réceptionne les bilans et les rapports rédigés par les directeurs de centre de stage et les coordonnateurs régionaux de formation et constitue les dossiers des auditeurs de justice qui sont soumis à l'appréciation du jury d'aptitude et de classement. Pour les autres publics, la sous-direction organise les entretiens individuels des stagiaires des concours complémentaires et des candidats à l'intégration directe avec le jury d'aptitude et représente le directeur de l'ENM devant la commission d'avancement.

B. Evolutions structurantes

- ⇒ Un dispositif « égalité des chances » qui se renforce

En 2008, l'Ecole nationale de la magistrature a créé trois classes préparatoires "Egalité des chances" à Paris, Douai et Bordeaux afin de favoriser le recrutement dans la magistrature de candidats méritants et motivés, boursiers et/ou issus de quartiers politique de la ville ou de zones rurales revitalisées. Chaque classe accueille 18 élèves, tous titulaires de master 1 ou master 2 et qui ont démontré leur particulière motivation pour devenir magistrat.

Ils suivent une scolarité d'une durée de 11 mois d'octobre à septembre. Durant cette scolarité, ils bénéficient d'une bourse allouée par l'ENM, alignée sur celle octroyée par le CROUS et suivent une formation spécifique leur permettant d'acquérir une bonne méthodologie et de développer leur culture juridique, institutionnelle et sociétale. Les élèves se voient notamment proposer des visites culturelles, des sorties au théâtre, à l'opéra et au musée. Cette formation repose aussi sur l'organisation de galops d'essai hebdomadaires et des concours blancs, organisés trois fois dans l'année. Dans un souci de neutralité, les enseignants qui interviennent auprès des élèves des classes préparatoires sont des universitaires et des magistrats qui n'appartiennent pas au corps pédagogique permanent de l'ENM. Chaque classe préparatoire est dirigée par un universitaire, responsable pédagogique. Par ailleurs, chaque élève est plus spécifiquement accompagné durant sa scolarité par un tuteur magistrat ou enseignant. Enfin, pour les candidats déclarés admissibles au concours, une préparation spécifique aux épreuves orales est également proposée.

Les classes préparatoires de l'ENM sont désormais parfaitement identifiées et reconnues par le monde universitaire et attirent un nombre croissant de candidats (257 candidatures en 2019 contre 189 en 2018).

Leur taux de réussite au concours de l'ENM reste toujours élevé même si pour 2019, on enregistre un recul avec seulement 8 élèves admis contre 21 en 2018 : 5 élèves de la promotion 2018/2019 des CPI et 3 élèves des 2 promotions antérieures.

En parallèle, l'ENM s'efforce de développer des partenariats spécifiques destinés à promouvoir la diversité dans le recrutement à l'ENM. Il existe depuis déjà depuis plusieurs années un partenariat avec la Nouvelle Calédonie qui permet de réserver chaque année trois places au sein des classes préparatoires pour des étudiants néo-calédoniens, choisis directement par la collectivité au regard notamment de leur parcours universitaire et de leur motivation. Depuis 2017, une convention a également été conclue entre l'ENM, la cour d'appel de Rennes et les trois universités de Bretagne pour mettre en place et financer un master 2 spécifique de préparation au concours de l'ENM. Plus récemment encore, une convention a été signée le 21 décembre 2018 entre l'ENM, la cour d'appel d'Aix-en-Provence et l'IEP d'Aix pour proposer un dispositif de préparation au concours d'accès à l'ENM au sein du centre de préparation à l'administration générale (CPAG) avec des places réservées aux étudiants boursiers de la région.

D'autres conventions sont actuellement en préparation à Grenoble/Chambéry, Orléans ou encore avec le territoire de la Polynésie française. Chacun de ces projets poursuit le même objectif de favoriser la mixité sociale et géographique, tout en proposant un dispositif et une organisation adaptée aux acteurs locaux et aux ressources universitaires. L'engagement des cours d'appel dans ces différents projets est primordial car il permet de proposer des stages aux étudiants et de mobiliser les magistrats pour participer à la préparation des épreuves.

⇒ Généraliser la dématérialisation de la correction des copies

La dématérialisation de la correction des copies de concours, tout d'abord expérimentée sur le concours complémentaire lors de la session 2016, puis sur les trois concours d'accès en 2017, est une vraie réussite pour la sous-direction des recrutements et de la validation des compétences et ce, à plusieurs égards. Tout d'abord, elle a permis de sécuriser les opérations des concours puisque les copies sont récupérées par le service et numérisées en interne pour être déposées sur le serveur du logiciel de correction. Ainsi, le risque de perte des copies est grandement limité. Ensuite, elle a permis de gagner du temps de correction pour les membres du jury et les examinateurs spécialisés qui n'ont plus à se déplacer à Bordeaux et peuvent débiter la correction très rapidement après la fin des épreuves. C'est aussi une économie de temps et de moyens pour les agents du service qui n'ont plus à traiter manuellement les quelques 13 000 feuilles de composition des concours d'accès. Enfin, l'utilisation de ce logiciel favorise une correction égalitaire et efficace des candidats en ce que, d'une part, les candidats sont notés sur la base d'une grille d'évaluation commune validée par le jury et d'autre part, le logiciel propose une phase d'entente entre les différents binômes de correcteurs ainsi qu'une phase finale d'harmonisation des notes. Pour l'ensemble de ces raisons, il est apparu que ce processus devait être généralisé à l'ensemble des épreuves organisées par la sous-direction. Ce sont les auditeurs de justice de la promotion 2018 qui ont pu bénéficier de ce moyen moderne de correction dès février 2019 pour les épreuves de fin d'études. La correction dématérialisée sera également utilisée pour les épreuves de l'examen de classement les 14 et 15 janvier 2020.

C. Principales actions menées en 2019

⇒ La préparation de la réforme de l'aptitude et du classement des auditeurs de justice

Les articles 46 à 48 du décret du 4 mai 1972 relatifs à l'aptitude et au classement des auditeurs de justice ont été modifiés par le décret n° 2019-27 du 18 janvier 2019. Les nouvelles dispositions, applicables à la promotion 2019, prévoient la suppression de l'épreuve portant sur les enseignements transversaux au stade de l'examen de fin d'études, un rééquilibrage des coefficients entre les notes obtenues en fin de période d'études, pendant le stage et lors de l'examen de classement et, enfin, l'introduction d'une phase de contradictoire pour les auditeurs de justice pour lesquels le jury envisage une décision de réserve fonctionnelle, de redoublement ou d'exclusion. Cette réforme, portée par l'ENM, va nécessiter des modifications importantes dans l'organisation du processus d'aptitude des auditeurs de justice dans la mesure où le jury devra avoir à sa disposition leurs dossiers complets un mois plus tôt par rapport au calendrier actuel. C'est dans ce contexte que le service de la validation des compétences a souhaité s'engager dans un projet de dématérialisation du dossier de l'auditeur. Ce projet, mené conjointement par plusieurs services de l'école, en concertation avec la direction des services judiciaires, a pour premier objectif d'accélérer la constitution de chaque dossier mais il sera aussi un moyen de simplifier le processus actuel de notification des différents éléments le constituant.

⇒ Les perspectives pour 2020 : la mise en œuvre de la réforme des concours d'accès

Le décret n° 2019-99 du 13 février 2019 a modifié plusieurs dispositions relatives aux concours d'accès du décret du 4 mai 1972. Cette réforme, élaborée conjointement par la direction des services judiciaires et l'ENM, répond à plusieurs objectifs : alléger le nombre des épreuves, donner plus de temps aux candidats lors des épreuves pour favoriser leur réflexion, rééquilibrer les coefficients entre les différentes épreuves générales ou juridiques, pratiques ou académiques et enfin, actualiser les programmes. Elle sera mise en œuvre dès la session 2020 pour le recrutement des auditeurs de justice de la promotion 2021.

Pour l'ensemble des candidats, le coefficient de l'épreuve écrite de « connaissances du monde contemporain » est abaissé de 5 à 4 et la note de synthèse reprend sa place naturelle au stade des épreuves écrites d'admissibilité. La durée des épreuves de cas pratiques est augmentée d'une heure, de même que l'épreuve écrite de droit public pour les candidats au 1^{er} concours, toujours dans le souci de permettre aux candidats de prendre le temps de réfléchir et d'articuler un raisonnement.

Concrètement, les candidats au 1^{er} concours seront dispensés d'une épreuve écrite (5 épreuves au lieu de 6) et pourront choisir 2 matières juridiques sur les 5 proposées au stade des épreuves orales, en plus de l'épreuve de langue anglaise obligatoire, de l'épreuve de langue facultative et de l'épreuve de mise en situation et d'entretien avec le jury.

Quant aux candidats en reconversion professionnelle (2^{ème} et 3^{ème} concours), ils n'auront plus que 4 épreuves écrites, au lieu de 6 auparavant, puisqu'ils passeront l'épreuve de droit public à l'oral. Par ailleurs, les 2 épreuves juridiques porteront désormais uniquement sur des cas pratiques, plus propices au développement d'un raisonnement juridique en lien avec une pratique professionnelle. S'agissant des épreuves orales, en plus du droit public, ils auront une seule autre matière juridique à choisir entre le droit des affaires et le droit social et seront dispensés, s'ils le souhaitent, de l'épreuve de langue. Enfin, l'épreuve de mise en situation et d'entretien avec le jury est maintenue mais sera davantage portée sur leur parcours professionnel antérieur puisque le jury disposera du dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle qu'ils auront préalablement rempli.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
I-1-1 Nombre d'auditeurs exclus en fin de scolarité/nombre de candidats admis par type de recrutement (1 ^{er} , 2 ^e , 3 ^e concours) par promotion	1 auditeur exclu (2 ^{ème} concours), soit 0,27 % de l'ensemble des auditeurs.	3 auditeurs exclus (2 18-1 et 1 3 ^{ème} concours), soit 0,8 % de l'ensemble des auditeurs.	-

I-1-2 Nombre de candidats pour chaque concours : inscrits, présents, admis	<u>Cf. annexes</u>	<u>Cf. annexes</u>	-
--	--------------------	--------------------	---

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
I-2-1 Pourcentage d'élèves boursiers admis en classes préparatoires	100%	100%	100%
I-2-2 Pourcentage d'élèves boursiers reçus au 1 ^{er} concours	33%	33%	> 30%
I-2-3 Nombre d'étudiants issus des classes préparatoires admis au 1 ^{er} concours / nombre moyen d'étudiants en classe préparatoire	24%	9%	> 20%
I-2-4 Coût d'un étudiant admis issu d'une classe préparatoire	24 256 €	77 833 €* 11 531 €	-
Coût annuel consacré à un élève de classe préparatoire	9 433 €		
Nombre d'élèves en classe préparatoire	54	54	

*Cette hausse s'explique la baisse du nombre d'admis issus des CPI en 2019.

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
I-3-1 Coût moyen d'un candidat : coût d'organisation des différents concours / nombre de candidats présents	1 052 €	1 096 €	-

E. Annexes

I. Recrutements

⇒ Concours d'accès 2019

	1er concours d'accès					2ème concours d'accès					3ème concours d'accès				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	Nombre	%		Nombre	%	Nombre	%		Nombre	%	Nombre	%	
Inscrits	554	23	1899	77	2453	82	30	190	70	272	44	30	104	70	148
Présents	375	20	1457	80	1832	28	28	72	72	100	8	20	32	80	40
Admissibles	88	23	292	77	380	7	19	29	81	36	2	18	9	82	11
Admis	47	21	174	79	221	5	25	15	75	20	2	25	6	75	8
Liste complémentaire	3	100	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⇒ Concours complémentaire 2nd grade 2019

	2nd grade concours complémentaire				
	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	Nombre	%	
Inscrits	153	29	376	71	529
Présents	53	22	166	76	219
Admissibles	29	21	106	79	135
Admis	17	24	54	76	71
Liste complémentaire	0	0	0	0	0

2. Validation des compétences

⇒ Auditeurs de justice

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

⇒ Stagiaires issus des concours complémentaires

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

⇒ **Candidats à l'intégration directe 2016 à 2019**

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

Année 2019	TOTAL	28	13	14	0	1	0	26	0	2	25	3
	1er grade	7	3	4	0	0	0	7	0	0	7	0
	2nd grade	21	10	10	0	1	0	19	0	2	18	3

Année 2018	TOTAL	53 (dont une démission après avis ENM)	21	24	0	8	6	42	0	4	44	8
	1er grade	9	3	5	0	1	2	7	0	0	8	1
	2nd grade	44	18	19	0	7	4	35	0	4	36	7

Année 2017	TOTAL	66	25	33	2	6	12	44	0	10	58	8
	1er grade	10	2	6	0	2	1	6	0	3	8	2
	2nd grade	56	23	27	2	4	11	38	0	7	50	6

Année 2016	TOTAL	52	24	23	5	0	9	34	5	4	43	9
	1er grade	12	6	7	0	0	3	9	1	0	11	1
	2nd grade	40	18	16	5	0	6	25	4	4	32	8

Action 2 - Assurer la formation initiale des auditeurs de justice

A. Missions de la sous-direction des études, de la sous-direction des stages et du département de la recherche et de la documentation

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

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

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

1. Missions de la sous-direction des études

Composée d'une sous-directrice assistée d'une adjointe, de 27 coordonnateurs de formation (CDF) (25 magistrats dont l'adjointe à la sous-directrice des études, une directrice de greffe et une enseignante de langue), d'une chef de service et de 11 agents, cette sous-direction a en charge, à titre principal, la conception et la mise en œuvre du programme d'études de formation initiale des auditeurs de justice (études et préparation aux premières fonctions).

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

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

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

2. Missions de la sous-direction des stages

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

Dans ce cadre, la sous-direction des stages détermine les objectifs pédagogiques des différents stages effectués, élabore les documents pédagogiques à destination des stagiaires et des maîtres de stage, recherche les lieux de stage et y affecte les stagiaires. Le service assure ensuite le suivi pédagogique le plus individualisé possible des élèves magistrats en stage.

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

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

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

- 12 coordonnateurs régionaux de formation (CRF), magistrats détachés à l'ENM et localisés en région, chargés de l'évaluation des élèves magistrats au cours du stage juridictionnel. Ces derniers sont secondés dans leur action par environ 50 magistrats évaluateurs adjoints (MEVA) qui, en plus de leur activité juridictionnelle, viennent, conformément à la demande du conseil d'administration, procéder au maximum à une évaluation sur site par auditeur de justice ;
- 196 directeurs de centre de stage (DCS), magistrats en juridiction, qui en plus de leur activité juridictionnelle, sont chargés d'organiser les stages au sein des 155 tribunaux judiciaires centres de stage et d'assurer le suivi pédagogique des stagiaires ;
- Un grand nombre de partenaires, notamment plus de 450 lieux de stage extérieur et plus de 800 avocats.

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

Les missions du département de la recherche et de la documentation sont étroitement liées aux besoins de la sous-direction des études ainsi que de la sous-direction de la formation continue. Les moyens budgétaires d'un montant de 244 600 euros sont consacrés à l'acquisition et à la gestion d'un fonds documentaire, papier et numérique, orienté vers les sujets juridiques et de sciences humaines nécessaires aux CDF tant pour la première partie de la scolarité que pour la partie de préparation aux premières fonctions, ainsi qu'en formation continue, tout au long de la carrière des magistrats.

- Le service de la documentation diffuse à tous les formateurs de l'ENM ainsi qu'à tous les élèves, auditeurs comme aux publics en reconversion, des produits documentaires au format numérique : des bibliographies spécialisées, deux veilles juridiques mensuelles en matière civile et pénale. La diffusion des veilles juridiques a été élargie au public extérieur puisqu'elles sont désormais accessibles depuis le site internet de l'ENM. Le département produit également une revue numérique spécialisée, la *Revue justice actualités* (RJA), destinée aux magistrats en juridiction. Elle est disponible sur le site intranet de l'ENM et sur la plateforme Moodle.
- L'ouverture de l'École aux partenaires extérieurs et sur le monde universitaire et de la recherche constitue également un axe majeur de l'activité du département, par la revue scientifique de l'École, les *Cahiers de la justice*, ainsi que par l'accompagnement ou le soutien financier aux propositions de recherches et de colloques adressées au département. L'équipe pédagogique et de direction est force de proposition et de validation de ces échanges avec l'Université et les chercheurs. De plus, l'ENM entretient un partenariat permanent avec les grandes instances de recherche et de réflexion sur l'évolution du droit et des professions juridiques telles que le CND, l'INHESJ et la Mission de recherche Droit et Justice. Ces organismes invitent régulièrement la direction de l'ENM à leurs travaux au sein des instances scientifiques. Des échanges fructueux en résultent.
- Enfin, l'ENM participe chaque année à l'élaboration de la programmation scientifique de la mission de recherche Droit et justice ainsi qu'à celle de la sous-direction de la statistique et des études du ministère de la Justice, en proposant des sujets de recherches intéressant les pratiques professionnelles, leurs évolutions et leurs enjeux pour l'avenir.

B. Evolutions structurantes

I. Une pédagogie ouverte : le renforcement de l'interprofessionnalité

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

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

L'ENM a toujours entretenu des liens étroits avec les écoles du RESP au sein duquel elle est un membre actif.

Ces dernières années, l'Ecole a encore renforcé ces liens en créant de nouveaux partenariats et en travaillant en plus grande collaboration avec les écoles pour co-construire des programmes d'échanges.

Ainsi, dans ce cadre, une centaine d'auditeurs est accueillie pendant une semaine dans une autre école de la fonction publique pour découvrir d'autres professions du secteur public, leurs contraintes, les enjeux auxquels elles sont confrontées et leur formation.

Outre les trois autres écoles du ministère de la Justice (ENG, ENAP, ENPJJ), des auditeurs de justice sont accueillis à l'Ecole nationale des douanes, à l'Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), au centre national d'entraînement des forces de gendarmerie, à l'Ecole nationale supérieure de la police (ENSP) ou encore à l'Ecole des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN).

En 2019, un nouveau partenariat a été créé avec l'Ecole des hautes études de la santé publique (EHESP) à Rennes laquelle a accueilli une petite dizaine d'auditeurs. Ont pu être évoquées pendant ce stage des thématiques transversales telles que le secret médical, l'hospitalisation sous contrainte, les addictions, les placements d'enfants... Le succès de ce stage tant auprès des auditeurs de justice que de l'EHESP qui a les a accueillis permet d'envisager la reconduction de ce partenariat pour les prochaines années.

Pour la première fois en 2019, il a été demandé aux auditeurs de justice ayant bénéficié de ces semaines de stage de restituer à l'ensemble de la promotion, leurs constats quant aux représentations du métier de magistrat chez leurs interlocuteurs.

A titre de réciprocité, l'ENM accueille chaque année des représentants des écoles du RESP. Ainsi, en 2019 un groupe de stagiaires de l'EOGN et un autre de l'ENSP ont participé pendant une semaine à la scolarité des auditeurs de justice, ce qui a permis des échanges riches notamment sur l'exercice des missions des uns et des autres.

Dans le cadre du partenariat institutionnel avec l'Ecole nationale des greffes (ENG), l'ENM accueille chaque année pendant plusieurs jours une quarantaine de greffiers stagiaires et de futurs directeurs de greffe. Les séquences pédagogiques sont organisées pour aborder des thèmes transversaux aux deux écoles. Pour la promotion 2019, une table ronde a ainsi été organisée autour du thème de la communauté de travail et les stagiaires ont travaillé, pour la première année, sur des cas pratiques évoquant des situations génératrices de tensions entre greffier et magistrat. Par ailleurs, les greffiers stagiaires sont associés aux simulations d'audiences correctionnelles, ce qui permet des débats sur la place du greffier à l'audience et sa prise en considération par les magistrats.

En 2020, les séquences sur la communauté de travail au sein de la juridiction seront encore renforcées.

Par ailleurs, poursuivant ses objectifs d'ouverture et d'amélioration de la connaissance que doivent avoir les futurs magistrats de leur environnement social, administratif et économique, l'ENM a conçu et actualisé un catalogue d'environ 500 places permettant aux auditeurs de choisir leur stage extérieur de 2 mois au sein d'une structure autre que judiciaire.

Compte tenu de sa durée (2^{ème} stage non juridictionnel le plus long après le stage avocat) et de son positionnement en fin de parcours de formation des auditeurs de justice, il ne s'agit pas d'un stage d'observation mais d'un stage visant à permettre aux auditeurs de participer activement au quotidien de la structure d'accueil.

S'agissant de la promotion 2017 ayant effectué son stage en 2019 :

- 9 auditeurs de justice ont effectué leur stage au sein d'un organe de presse ;
- 75 auditeurs de justice ont effectué leur stage au sein d'organismes de santé ;
- 86 auditeurs de justice ont effectué leur stage au sein d'associations ;
- 45 auditeurs de justice ont effectué leur stage au sein d'une entreprise, d'un tribunal de commerce ou d'une étude de mandataires ou d'administrateurs judiciaires ;

- 99 auditeurs de justice ont réalisé leur stage extérieur au sein d'une administration centrale ou déconcentrée.

En 2020, ce schéma sera reconduit avec un objectif de diversification encore accrue de l'offre de stages extérieurs.

En outre, un nouveau partenariat a été créé avec l'ENA visant notamment à permettre à 22 auditeurs de justice de participer à un « hackathon » organisé par l'ENA intitulé « Regards croisés », axé sur l'amélioration de l'accueil des usagers dans le cadre des politiques publiques et regroupant environ 220 participants de 7 établissements différents (ENA, INET, Epitech, Ecole des beaux-arts, In situ lab, Ecole de management de Strasbourg, ENM).

Enfin, chaque année, l'ENM propose un stage international de 3 semaines pour environ 80 auditeurs de justice, au sein d'une juridiction étrangère, d'une juridiction européenne ou internationale, auprès d'un magistrat français à l'étranger, auprès d'une ambassade ou au sein d'une institution européenne ou internationale, ce stage a vocation à permettre notamment :

- la découverte d'un système judiciaire étranger ;
- l'appréhension de la dimension internationale de la justice (aide à la coopération, recherches en droit comparé etc.) ;
- l'appréhension des systèmes étrangers de formation des magistrats.

Sur les 76 auditeurs ayant bénéficié de ce stage en 2019, on peut ainsi citer les stages réalisés à Eurojust, auprès de la Cour pénale internationale ou de la Cour de justice de l'Union européenne, en Espagne, en Serbie, en Tunisie, aux Emirats arabes unis, au Kazakhstan, en Chine, au Japon, à Madagascar, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Pérou, au Costa Rica, aux Etats-Unis, au Canada etc.

2. Des partenariats de recherche à l'appui des pratiques professionnelles

Le département de la recherche a diversifié et enrichi ses partenariats avec le monde universitaire, au-delà des partenariats traditionnels que l'Ecole entretient en matière de recherche avec la Mission de Recherche droit et Justice et avec la sous-direction de la statistique et des études du ministère de la Justice.

Ces partenariats scientifiques ont pu se dessiner dans trois directions.

⇒ Avec l'Université de Bordeaux : l'émergence d'un nouvel acteur de la recherche

Une reconfiguration de la recherche juridique au sein de l'Université de Bordeaux a eu lieu au printemps 2019 avec la création du nouveau Département droit et transformations sociales (DETS) qui regroupe huit unités de recherche en droit et en sciences politiques soit 550 personnes rattachées. Aussi, l'ENM s'est engagée à collaborer à sa programmation scientifique, par la participation de la sous-directrice chargée de la recherche à l'ENM au conseil du DETS en qualité de personnalité extérieure.

Une journée d'états généraux de la recherche en droit et sciences politiques fin 2019 a associé l'Ecole à une réflexion commune aux magistrats et chercheurs afin que les recherches puissent s'appliquer aux pratiques professionnelles. A titre d'exemple, deux projets pluridisciplinaires de nature très différente ont été engagés durant l'année 2019 : l'un porte sur les « auteurs de violences conjugales », projet reconnu au plan national comme mesure 22 du Grenelle contre les violences conjugales ; l'autre ayant une forte dimension internationale porte sur le thème « formation des magistrats et (il)légitimité de la justice ». Plusieurs membres de la direction de la formation initiale de l'ENM ont participé à un atelier de réflexion sur les axes du colloque international qui se tiendra à Bordeaux en novembre 2020.

Le soutien de l'ENM à ce type de projet contribue à la visibilité de l'Ecole par le biais de la recherche dans le monde universitaire tant au plan national qu'international et nourrit la réflexion pédagogique.

⇒ Avec l'université de Grenoble Alpes (UGA) : la poursuite et l'approfondissement de la convention 2018 sur le raisonnement probatoire

La convention de partenariat financier et de recherche d'avril 2018 portant sur le raisonnement probatoire des juges a été prolongée jusqu'en fin 2021 pour permettre un approfondissement des résultats, à la suite de l'obtention par les chercheurs d'un financement complémentaire de l'Agence nationale de la recherche (ANR).

⇒ Lancement d'un cycle de réflexion sur le numérique et la justice

En novembre 2019, une formation des équipes de l'ENM sur les enjeux de la justice numérique a été organisée pendant deux jours sur « Les impacts des algorithmes sur la décision judiciaire ». Informaticiens, magistrats spécialisés, sociétés de « legal tech » ont échangé sur l'utilisation des algorithmes dans le processus de décision judiciaire.

Un deuxième cycle est envisagé pour associer plus étroitement les magistrats en juridiction et réfléchir sur les questionnements suscités par cette première étape, notamment grâce au travail mené par l'équipe de chercheurs de l'université de Grenoble.

3. Vers la mise en œuvre d'une formation initiale centrée sur l'approche par compétences

Dans la continuité de ses travaux basés sur les conclusions du rapport de 2017 du groupe de travail sur les modalités des épreuves d'accès et de sortie de l'École nationale de la magistrature, dit rapport Ludet, l'ENM s'est attachée à veiller à l'amélioration de la formation offerte aux stagiaires des concours complémentaires et aux candidats à l'intégration directe dont le taux de réussite à la sortie de l'ENM est en moyenne inférieur à celui des auditeurs de justice.

Outre les propositions de refonte des voies d'accès pour ces publics, élaborées dans le cadre d'un groupe de travail constitué avec la direction des services judiciaires et destinées à pallier les difficultés soulignées dans le rapport Ludet (complexité de l'architecture du système de recrutement, manque de lisibilité et de transparence) et à améliorer la qualité du recrutement, l'ENM s'est engagée vers une approche de la formation par compétences.

Spécifiquement pensée pour les publics en reconversion professionnelle, cette démarche repose sur une évolution de son modèle de formation afin que les compétences antérieurement acquises par les élèves magistrats puissent être mieux mobilisées et ainsi faciliter la construction de leur nouvelle identité professionnelle de magistrat. En d'autres termes, il s'agit, à partir des compétences professionnelles déjà acquises par ces professionnels expérimentés, de sélectionner celles qui peuvent être adaptées au métier de magistrat et remobilisées, et celles qui devront être acquises ou renforcées dans le cadre de leur formation initiale.

La première étape de cette nouvelle démarche a naturellement conduit l'ENM à travailler à l'élaboration, à partir des treize capacités fondamentales attendues d'un magistrat, d'un référentiel de compétences. Ce travail, qui a duré plus d'un an, a été finalisé en fin d'année 2019.

Dans un premier temps, le référentiel permettra d'explicitier les attendus et les objectifs de la formation pour les stagiaires et ainsi d'identifier les domaines dans lesquels ils devront concentrer les efforts à réaliser. Dans cette optique, à partir de 2020, ils participeront, dès les premiers jours de leur formation à l'ENM Bordeaux, à des ateliers de transition professionnelle co-animés par un coach et un coordonnateur de formation (CDF). Au cours de ces ateliers, ils seront sensibilisés aux enjeux de la transition professionnelle mais seront également capables, à l'issue de ce travail, de lister des compétences sur lesquelles chacun d'entre eux pourra s'appuyer et d'identifier les questions encore en suspens ou leurs zones de fragilité.

Consciente de la trop grande brièveté de la formation des stagiaires des concours complémentaires comme des candidats à l'intégration directe, l'ENM a également intensifié l'accompagnement de ces publics en poursuivant toujours cette démarche d'approche par compétences.

Outre un poste de chargé de mission spécifiquement dédié au suivi de ces élèves magistrats et à l'analyse de leur formation, créé en 2015, de nouveaux outils d'accompagnement ont été adoptés. Parmi eux, on citera plus spécifiquement la pérennisation des groupes de niveaux en période d'études pour les contentieux relatifs aux affaires familiales, au parquet et au siège pénal, dans le cadre desquels les outils pédagogiques sont adaptés aux connaissances des élèves magistrats.

D'abord expérimenté pendant une année, un dispositif de coaching a été généralisé et pérennisé en 2019 pour faciliter ce processus de reconversion en temps contraint.

Enfin, un questionnaire d'évaluation adressé aux magistrats issus des voies de recrutement réservées à la reconversion professionnelle et ayant récemment pris leur fonction, permet, désormais d'évaluer l'adéquation entre la formation reçue et la réalité de leur premier poste.

A long terme, l'objectif demeure celui d'un allongement de leurs temps de formation. Le manque de temps est en effet un frein majeur à la réussite, relevé tant par les anciens stagiaires dans leurs évaluations du dispositif de formation que par les formateurs et les évaluateurs. Il empêche de déployer et même d'expérimenter un dispositif d'approche par compétences plus complet (entretiens de positionnement, portfolio, généralisation des groupes de niveaux...).

Pour autant, cette démarche d'approche par compétences tend désormais à irriguer l'ensemble des réflexions de l'ENM y compris au stade de la formation continue.

C. Les principales actions menées en 2019

I. L'articulation présentiel /distanciel

Depuis plusieurs années, l'ENM dispose d'un service de e-formation qui permet aux formateurs de l'équipe pédagogique de créer des outils de formation numériques (e-ressources) mais également des parcours de formation à distance plus élaborés.

Ces différents outils sont rapidement venus s'ajouter et se juxtaposer aux enseignements plus classiques, en présentiel dispensés aux auditeurs de justice. Une réflexion indispensable a donc dû être engagée sur la nécessité d'accorder aux stagiaires des temps de travail personnel pour travailler sur ces outils, sur l'utilisation de ces outils e-learning et sur les modalités de l'articulation entre présentiel et distanciel.

Ainsi, en 2018, une journée de formation a été créée par la sous directrice des études et la chef du service e-formation à destination de tous les formateurs visant à réfléchir à l'utilisation de ces outils. Un objectif pour le programme de la scolarité de la promotion 2019 a ensuite été fixé : remplacer certaines séquences pédagogiques sous format conférences en travail à distance et donc créer des outils d'e-formation à mettre à la disposition des auditeurs de justice via une plateforme en ligne.

C'est ainsi que pour la première fois, la promotion 2019 a bénéficié d'enseignements à distance sur les dépens et l'aide juridictionnelle, sur la fraude, sur la réparation du préjudice corporel et sur les addictions. Tous les apports théoriques dispensés dans ces outils distanciel ont ensuite été déclinés lors de travaux pratiques en présentiel. Les auditeurs comme les formateurs ont plébiscité ces nouvelles modalités qui seront donc renforcées pour la promotion 2020.

2. La recherche d'une plus grande harmonisation des techniques d'évaluation en stage

Les formations de formateurs organisées depuis début 2018 au profit des coordonnateurs régionaux de formation (CRF) ont permis à ces derniers d'approfondir leurs connaissances et leur réflexion en matière d'évaluation des compétences de leurs publics d'apprenants.

Il est à cette occasion apparu indispensable de retravailler les critères sur lesquels ils se fondent pour apprécier et noter les trois prestations des auditeurs de justice en stage juridictionnel et ce, afin de garantir, sinon une égalité de traitement impossible à obtenir s'agissant d'exercices à chaque fois différents, en tout cas une certaine objectivité dans l'évaluation, fondée sur une pratique cohérente et concertée entre tous les évaluateurs.

C'est ainsi que les 12 CRF se sont réunis à plusieurs reprises courant 2018 et 2019, pour un total de 13 journées, dans le cadre d'une formation action, animée par une spécialiste de la pédagogie et en présence de la sous-directrice des stages, afin d'élaborer de nouvelles grilles d'évaluation.

Dorénavant, à chaque exercice réalisé par les auditeurs de justice en stage, noté par le CRF ou le MEVA (magistrat évaluateur adjoint), correspond une grille d'évaluation spécifique, déclinée en une série de critères précis et non équivoques, fondée sur les 13 capacités essentielles du magistrat.

Depuis le début du stage juridictionnel de la promotion 2018, la grille est communiquée en amont de leurs audiences d'évaluation aux auditeurs, afin qu'ils puissent connaître les attendus des coordonnateurs régionaux de formation.

A l'occasion d'un séminaire de bilan organisé en septembre 2019, les CRF se sont montrés très satisfaits de l'utilisation de ces nouvelles grilles. Il convient de relever que ce travail en commun, d'une grande intensité, a été aussi l'occasion pour l'équipe des CRF, qui souffre parfois de l'éloignement géographique inhérent à leurs fonctions, de renforcer leurs liens et de travailler en synergie avec les équipes pédagogiques de l'ENM.

3. La pérennisation et l'extension du dispositif d'accompagnement professionnel par le « coaching »

Fort de grand succès rencontré par la mise en place d'une expérience de « coaching », l'ENM s'est engagée dans une démarche de pérennisation et d'extension de cette forme d'accompagnement. En effet, à l'occasion d'une enquête menée en mai 2019, l'intégralité des élèves magistrats ayant bénéficié d'un « coaching » ont répondu qu'ils recommanderaient le dispositif.

Ainsi, en 2019, le coaching a de nouveau été proposé à l'ensemble des publics en reconversion (stagiaires des concours complémentaires et candidats à l'intégration directe), afin de les soutenir dans leur démarche de changement d'identité professionnelle, ainsi qu'à l'ensemble des auditeurs de justice redoublants, afin d'optimiser l'expression de leur potentiel.

Ces propositions rencontrent un succès de plus en plus vif. Sur les 35 candidats à l'intégration directe de la promotion d'octobre 2019, 20 ont entamé un coaching personnalisé. Par conséquent, l'Ecole a dû faire appel à de nouveaux coachs.

De plus, la direction de la formation initiale a décidé, en dehors des situations ci-dessus, de proposer également cette orientation à des auditeurs de justice identifiés comme ayant un besoin d'accompagnement spécifique.

Ces évolutions s'inscrivent dans le cadre plus général de la création au sein de l'Ecole d'une mission « accompagnement managérial et développement professionnel », amenée à prendre de l'ampleur au cours de l'année 2020.

4. La dématérialisation des processus d'affectation en stage

Avec l'augmentation du nombre d'élèves magistrats par promotion, les affectations en stage sont devenues de plus en plus complexes. Il convient en effet pour les effectuer de tenir compte non seulement des places disponibles dans les structures d'accueil, notamment dans les juridictions, mais aussi des desideratas des stagiaires et des éventuelles incompatibilités liées à leur situation personnelle et professionnelle, sans oublier l'objectif général de maîtrise des frais de déplacement.

Afin d'optimiser ces processus, le service des stages a dorénavant recours au logiciel « OFL » (offre de formation en ligne) traditionnellement utilisé pour la formation continue des magistrats. Ainsi, pour le stage immersion en juridiction, le stage en services d'enquête, le stage en cabinets d'avocat et le stage extérieur, cette plateforme permet aux auditeurs de justice d'enregistrer en ligne leurs vœux d'affectation, avec la possibilité de signaler une situation personnelle particulière.

C'est ensuite le logiciel qui procède aux affectations grâce à une formule qui vise à satisfaire le plus grand nombre d'auditeurs possibles. Le service des stages reste bien sûr vigilant à la cohérence du système en procédant aux ajustements qui s'avèrent nécessaires.

Cette dématérialisation des processus d'affectation en stage, réalisée grâce à une étroite collaboration avec le service informatique, a permis un gain de temps considérable, très appréciable pour les auditeurs qui connaissent leurs affectations plus tôt qu'auparavant, ainsi qu'un meilleur taux de satisfaction des vœux préférentiels des stagiaires. Pour la promotion 2019 par exemple, 98 % des auditeurs ont obtenu l'un de leurs deux premiers vœux s'agissant du stage avocat.

Pour l'année 2020, le service des stages se fixe comme objectif de rationaliser le processus d'affectation en stage international, rendu particulièrement complexe par les nombreux critères de sélection des auditeurs candidats et par les conditions spécifiques posées par chaque pays d'accueil.

5. Un temps fort dans l'histoire de l'Ecole : le Soixantenaire

La gestion des événements du Soixantenaire a été confiée à un comité de pilotage, composé du directeur, du chef de cabinet et de son adjointe, des deux directeurs adjoints, du secrétaire général, de quatre CDF et de la cheffe du service communication.

Une volonté de sobriété de la dépense avait clairement été exprimée par la direction qui avait alloué à l'évènement un budget de 250 000 euros, soit la moitié de celui du Cinquantenaire de l'Ecole. Le budget final s'élève à 180 582 euros.

La principale manifestation a été un colloque professionnel les 23-24 mai 2019 dont le thème était « La formation judiciaire : un enjeu pour la démocratie » et au cours duquel l'Ecole nationale de la magistrature a souhaité rassembler magistrats et acteurs de la vie judiciaire et du monde du droit sur l'évolution de la formation et de la pédagogie au cours des 60 dernières années, lors de trois tables rondes : « Approche historique de la pédagogie de l'ENM », « La formation des juristes aujourd'hui : quels enjeux ? » et « Quelle pédagogie pour demain : les défis du numérique et de l'intelligence artificielle ».

Un public de 262 personnes, composé de magistrats en formation continue, professionnels de la justice, universitaires, personnels de l'ENM, a suivi ce colloque.

Les autres événements destinés à un public plus large ont eu pour objectif de réfléchir à l'image de la magistrature, à partir de supports divers :

- deux séances de ciné-débat destinées à un large public autour de deux épisodes de la série TV *Engrenages* ;
- la diffusion du film *La tête haute* à destination d'un public de lycéens ;
- la création d'un site internet dédié au Soixantenaire ;
- quatre films courts de communication, ou teasers, portant sur le métier de magistrat à destination d'un public âgé de 18 à 25 ans.

Enfin, outre les aspects purement historiques concernant l'Ecole, marqués par une exposition de photographies sur la construction de l'ENM à Bordeaux ainsi qu'une frise historique murale, une exposition sur la caricature judiciaire a été présentée à partir du mois de février et un ouvrage *Dessins de justice, 60 ans de caricatures à l'Ecole nationale de la magistrature* a été offert aux magistrats inscrits au colloque de mai. La création d'un site internet pour le Soixantenaire a permis de diffuser une frise numérique interactive à partir des archives de l'ENM sur six thématiques.

6. La visibilité des revues de l'ENM et du Prix de la Recherche et la connaissance de la magistrature chez les étudiants en droit

L'année 2019 a été consacrée à développer la visibilité des deux revues de l'Ecole. D'une part, la revue numérique professionnelle, *Revue justice actualités* (RJA) a été pour la première fois inscrite au dépôt légal en octobre 2018, lui donnant ainsi une visibilité sur le site de la BNF et a été diffusée aux magistrats, y compris en position de détachement, à partir du numéro de juin 2018.

D'autre part, *Les cahiers de la Justice* ont fait l'objet d'actions de communication et de présentation à un large public grâce à l'organisation d'une soirée sur les défis de la justice numérique suivie d'un débat à la librairie Mollat à Bordeaux en octobre 2019. Enfin, la revue est désormais accessible en ligne, sur le site internet CAIRN.

Quant au Prix de la recherche, sa visibilité s'est accrue grâce à la réalisation d'une courte vidéo sur le site internet de l'ENM sous le format « Ma thèse en 180 secondes », la première édition portant en 2018 sur « Le libre arbitre du juge ». Cette action de vulgarisation de travaux de grande valeur scientifique distingués par l'ENM fait désormais partie de la communication sur le Prix qui a suscité en 2019 le nombre record de 26 candidatures.

Dans l'optique d'une meilleure connaissance de la magistrature pour les étudiants en droit, l'Action Start'U avec la faculté de Droit de Bordeaux, s'est déroulée pour la première fois à la rentrée universitaire 2019 ; l'ENM a présenté les métiers du droit aux jeunes inscrits en licence dans l'enceinte de l'Ecole sous forme d'ateliers d'échanges entre les coordonnateurs de formation et 260 étudiants. Cette opération a recueilli

une telle approbation que la Faculté souhaite en étendre la portée lors de la prochaine rentrée universitaire.

7. Le renforcement des compétences linguistiques des futurs magistrats

Depuis sa création en 2007, la section langues de l'ENM propose aux auditeurs de justice d'acquérir tant les outils primordiaux de communication que les clés de compréhension de systèmes judiciaires étrangers en se chargeant de formations linguistiques en formation initiale. En 2019, la section a formé plus de 1000 auditeurs de justice.

Quatre langues – anglais, allemand, espagnol et italien – ont été enseignées en 2019. L'apprentissage de l'anglais comme langue obligatoire a permis à 696 auditeurs de justice (promotion 2017 lors de l'examen de classement ; promotion 2018 lors des épreuves de fin d'études) de valider leur niveau linguistique lors du passage du TOEIC (Test of English for International Communication). Sur le cadre européen commun de référence allant de A1 (niveau débutant) à C1 (niveau avancé), les résultats ont été les suivants :

- C1 – 185 auditeurs
- B2 – 306 auditeurs
- B1 – 167 auditeurs
- A2 – 38 auditeurs
- A1 – 0

Ainsi, 71% des auditeurs de justice ont obtenu le niveau B2 et plus, niveau minimum généralement demandé par les établissements universitaires en France et à l'international et requis également par le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) pour participer aux échanges AIAKOS.

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

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

En plus des 46 heures de cours proposées aux auditeurs pour travailler les domaines ci-dessus, de nouvelles séquences, particulièrement appréciées des apprenants, ont vu le jour :

- Lors de la venue de 25 magistrats américains pendant une semaine d'échanges intitulée *Renaissance Week*, près de 200 auditeurs ont pu échanger avec leurs homologues américains sur de nombreux thèmes, tels l'élection des juges aux Etats-Unis, ou la peine de mort ;
- Suite à la diffusion de deux films, *Ladybird* de Ken Loach, qui traite des violences intrafamiliales et le placement de l'enfant, et *Au Nom du Père* de Jim Sheridan, qui traite du terrorisme et de l'erreur judiciaire relative au *Guildford Four*, des débats ont été organisés avec deux juges et un commissaire de police anglais afin de permettre aux auditeurs de mieux appréhender le système judiciaire anglais en matière civile et pénal.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
2-1-1 Nombre d'apprenants déclarés aptes à l'issue de la formation / nombre d'auditeurs de la promotion :			
- Auditeurs de justice	359 / 371	332 / 345	-
- Concours complémentaires	46 / 49	70 / 74	-
- Candidats à l'intégration directe	44 / 53	25 / 28	-

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
2-2-1 Coût moyen annuel d'un stagiaire en école en équivalent temps plein	12 850 €*	12 822 €*	Stabilité

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

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
2-3-1 Nombre de publications réalisées par l'ENM chaque année	7	7	-

Action 3 - Assurer la formation continue des magistrats français

A. Missions de la sous-direction de la formation continue

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

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

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

1. Elaborer chaque année un plan de formation continue nationale (Annexe 1)

L'offre de formation continue nationale est préparée après un processus de consultation permettant d'évaluer les besoins des magistrats. Cette évaluation est le fruit d'un dialogue constant avec tous les partenaires de l'ENM : les écoles du Réseau des écoles de service public (RESP), les directions du ministère de la Justice, les acteurs collaborateurs de l'activité juridictionnelle (avocats, huissiers, notaires, associations, enquêteurs et universitaires...).

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

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

- Des sessions de formation de 2 à 5 jours proposées au sein des 8 pôles de formation. De nombreuses sessions co-organisées avec les institutions partenaires enrichissent l'offre déclinée par l'ENM et sont intégrées au catalogue de la formation continue.
- Des sessions dites modulaires : plusieurs modules sont proposés sur une même thématique permettant une réelle progression dans le développement des compétences, à l'exemple des sessions dites d'initiation suivies des sessions dites de perfectionnement. Les sessions dites « Retex » permettent également d'évaluer l'impact des actions de formation après quelques mois de retour en juridiction.
- Des cycles approfondis d'études : ils constituent des parcours qualifiants fondés sur l'approche par compétences. 6 cycles ont été proposés en 2019 avec la création du cycle approfondi d'études de la justice des mineurs (CAJM). Le catalogue 2020 proposera un nouveau cycle, le cycle approfondi d'études en droit de la peine (CAEP).
- Les sessions de changement de fonctions qui se déroulent 2 fois par an durant 15 jours.
- Les stages individuels ou collectifs organisés par des partenaires institutionnels publics ou entreprises privées.
- Les colloques fondés sur l'interprofessionnalité en association avec l'ensemble des partenaires de l'Ecole.

2. Gérer les inscriptions et mettre en œuvre les formations (Annexe 2)

Les inscriptions aux formations s'effectuent de façon dématérialisée via le site de l'offre en ligne et se déroulent en deux temps : au cours du mois de septembre de l'année N pour les formations de l'année

N+1 lors d'une vaste campagne organisée par la SDFC puis tout au long de l'année. La SDFC affecte les magistrats sur la ou les formation(s) de leur choix en s'efforçant de satisfaire prioritairement les 1^{er} et 2^{ème} choix sur les 4 exprimés par les candidats.

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

3. Coordonner les acteurs de la formation déconcentrée et délocalisée (FCD) (Annexes 8 à 10)

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

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

B. Evolutions structurantes

I. Fédérer les acteurs de la formation continue

⇒ Former les formateurs aux méthodes de pédagogie

Les équipes de l'ENM (coordonnateurs de formation, coordonnateurs régionaux de formation, et assistantes du service administratif) associés aux directeurs de sessions sont les acteurs essentiels permettant la mise en œuvre de l'ensemble des actions de formation. Des actions de formation destinées à tous ces acteurs ont été mises en œuvre en 2019 autour de journées de formations de formateurs. Les directeurs de sessions ont pu exprimer ce besoin de formation lors d'une journée de rencontre en mars 2019. Un prestataire extérieur a été choisi et l'action de formation leur sera proposée dès 2020 afin de développer leurs compétences pédagogiques : définition des objectifs de la formation, méthodes actives de mise en situation, quizz, ateliers, documentation pédagogique, évaluation de l'impact de la formation.

⇒ Fédérer les acteurs régionaux

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

La formation continue déconcentrée permet de répondre à des besoins spécifiques de formation, au plus proche des juridictions, et favorise le développement des contacts entre magistrats et partenaires régionaux afin de faciliter la connaissance mutuelle et encourager le travail en commun.

Conformément aux orientations retenues pour améliorer encore l'offre de formation de l'ENM, la sous-direction de la formation continue fait progresser le dialogue avec les équipes en région en instaurant des outils de communication rationnels tant sur le budget que sur les grandes orientations pédagogiques. Il s'agit d'optimiser et de rendre plus lisibles les compte rendus des conseils régionaux de formation afin de restituer une cartographie plus cohérente des actions de formation, et leur articulation avec l'offre nationale. Les grandes orientations de la formation continue nationale, validées lors du conseil d'administration de juin, seront systématiquement partagées avec les équipes en région.

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

La SDFC a ainsi proposé aux CRF et MDF quelques axes prioritaires à déployer en région en 2019 selon des modalités variées, par exemple les violences au sein du couple et les transformations numériques.

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

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

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

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

Prolongement de cette interprofessionnalité, la co-construction des actions de formation proposées par la SDFC a été un axe fort de 2019. Les programmes sont conçus en collaboration étroite avec les partenaires et conduisent à enrichir le contenu pédagogique des formations.

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

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

- ⇒ Un cycle de formation commun aux magistrats, avocats et juristes d'entreprise, a ainsi été conçu en 2019 avec l'Ecole de formation des barreaux (EFB) et l'Association française des juristes d'entreprises (AFJE) et débutera en 2020. Ce cycle a pour objectif de développer une culture commune aux différents praticiens du droit.
- ⇒ Une illustration d'un format pédagogique innovant a été mise en œuvre en juillet 2019 lors d'une session consacrée à la lutte contre la traite des êtres humains, organisée en association avec la gendarmerie nationale, le barreau de Paris et trois associations. Cette séquence a été conçue sous un format inédit pendant 5 jours au cours desquels les stagiaires et organisateurs se sont réunis au sein du Fort de Rosny (mis à disposition par le CNFPJ), en immersion totale, dans les conditions réelles de deux enquêtes criminelles de traite l'une relevant de l'exploitation sexuelle de jeunes femmes nigérianes, l'autre relevant d'une exploitation de mineurs à commettre des délits.

La pertinence de ce format autrement désigné comme un « serious game » a permis de mettre en situation réelle tous les acteurs de la lutte contre la traite des êtres humains : magistrats, avocats, enquêteurs, éducateurs, travailleurs sociaux. Cette pédagogie active leur a permis d'appréhender toute la complexité de ces enquêtes de l'identification des victimes, suivi de leurs mises à l'abri pendant l'enquête, jusqu'à l'interpellation des auteurs.

- ⇒ Dernière illustration de cette co-construction : l'élaboration du kit pédagogique sur les violences au sein du couple, en ligne sur la plateforme d'e-formation de l'ENM depuis le 9 septembre 2019. Ce kit est accessible à tous les magistrats en exercice quelles que soient leurs fonctions.

Fruit d'une collaboration de plusieurs mois initiée fin 2018, entre les équipes de l'ENM, les directions des affaires criminelles et des grâces, des affaires civiles et du Sceau, Mme Elisabeth MOIRON-BRAUD, secrétaire générale de la Mission interministérielle pour la protection des femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF), et Mme Isabelle ROME, Haute fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes du ministère de la Justice, ce kit est composé de vidéos et de fiches réflexes élaborés par un comité d'experts.

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

Ce nouvel outil de collaboration est fondé sur l'interprofessionnalité et le travail en réseau.

Il a pour objectif de permettre aux magistrats, qu'ils soient au parquet, juges correctionnels, juges des enfants, juges d'instruction, juges aux affaires familiales, juges de l'application des peines, d'acquiescer des réflexes de bonnes pratiques tant au sein des juridictions qu'à l'extérieur avec tous les partenaires de la justice, enquêteurs, avocats, associations, fonctionnaires de l'administration pénitentiaire, éducateurs PJJ, huissiers de justice.

Outil évolutif, ce kit sera actualisé en intégrant les avancées législatives et sera complété au gré des évolutions des pratiques professionnelles recueillies.

C. Principales actions menées en 2019

I. Accompagner les réformes

⇒ L'intégration de la loi de programmation pour la justice (LPJ)

Si les réformes législatives sont par nature intégrées aux programmes de formation continue, la LPJ constitue un enjeu ayant nécessité une adaptation plus aigüe dans la mesure où le calendrier législatif n'était pas encore stabilisé au moment de la programmation des sessions 2019.

Les formations « Changements de fonction », qui ont lieu tant en janvier qu'en septembre, ont ainsi été le lieu privilégié permettant la présentation des textes applicables ou en préparation pour chacune des fonctions concernées ainsi que leurs conséquences sur les pratiques professionnelles.

De même, les sessions « Pratique des fonctions » ont constitué des séquences privilégiées d'intégration des réformes issues de la LPJ.

En 2019, les pratiques des fonctions juge d'instruction et juge de l'application des peines ont été introduites au côté d'autres sessions dédiées à la pratique des fonctions : juge aux affaires familiales, juge des libertés et de la détention, les fonctions civiles du parquet, présidence des Assises, présidence de la chambre de l'instruction. Ces sessions offrent un espace d'échanges et de réflexions sur les fonctions concernées et permettent de balayer les réformes intervenues ou de présenter les projets en cours de préparation.

La session intitulée en 2018 « Le magistrat chargé de l'administration d'un tribunal d'instance » a été maintenue mais renommée en 2019 afin de tenir compte de la nouvelle organisation territoriale de la justice et d'accompagner les magistrats en charge du contentieux de proximité.

La session « Actualité du droit de la peine », créée en 2019, et co-organisée avec l'ENAP, intègre les incidences de la LPJ sur le choix, l'application et l'exécution des peines. Elle a été conçue comme un lieu d'échanges sur l'évolution des pratiques professionnelles en matière de droit de la peine (articulation juge correctionnel / juge de l'application des peines/ SPIP). Organisée pour la première fois début octobre 2019 à l'ENM Paris, elle a rassemblé pendant deux jours 70 magistrats (siège, parquet, première instance et appel), 50 conseillers et directeurs d'insertion de probation, et quelques officiers de gendarmerie et avocats.

⇒ L'accompagnement des transformations numériques

Les actions de formation continue à l'ère du numérique au sein de l'ENM reposent sur trois axes renforcés en 2019 : appréhender les enjeux du numérique dans les différents champs d'intervention judiciaire, maîtriser les outils numériques, anticiper l'impact du numérique sur l'office du magistrat.

- Les enjeux du numérique :

L'offre a été renforcée au sein du pôle administration de la justice avec la création de la session « Etre manager à l'ère du numérique ». Au sein du pôle civil, les sessions « Le procès civil en première instance » et « Le procès civil en appel » ont permis d'aborder la dématérialisation des audiences. Au sein du pôle transversal Humanités judiciaires : les sessions « Droit et numérique : enjeux et perspectives » et « Les réseaux sociaux, entre exposition de soi et vie privée » ont vu leur capacité d'accueil augmentée. Au sein du pôle pénal, l'offre de formation s'est enrichie avec la création des sessions « Cyber-risque, cyber-terrorisme » et « L'enquête à l'heure des nouvelles technologies : ruptures et continuités ».

- Les outils numériques :

L'ENM a renforcé son offre de trois façons : tout d'abord dans le cadre du partenariat avec l'ENG qui propose traditionnellement aux magistrats, et notamment aux chefs de juridiction et de cour, des formations aux logiciels métiers (en 2019, l'ENG a ouvert des places aux magistrats dans une nouvelle formation Cassiopée et la permanence parquet) ; ensuite, en systématisant des séquences sur les logiciels métiers dans les sessions « Changement de fonction » ; enfin, en incitant l'organisation de formations en région dans le cadre de la formation déconcentrée en lien avec les plateformes de formation régionales des SAR.

- L'impact du numérique sur l'office du magistrat :

L'office du juge magistrat à l'ère du numérique a fait l'objet de débats nourris au sein du CADEJ 2018-2019 avec un module dédié intitulé « justice et numérique ».

Le Plan de formation des cadres 2019 (12 chefs de juridictions et 12 directeurs de greffes) a choisi le thème : « La transformation numérique de la justice, enjeux et perspectives ». Les participants se sont notamment déplacés à Florence pour visiter cette juridiction passée au Projet « tout numérique ».

L'ENM a proposé à ses équipes de formateurs un premier séminaire de réflexion les 21 et 22 novembre 2019, sur le thème des impacts des algorithmes sur la décision judiciaire.

2. Développer les parcours spécialisés

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

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

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

Cette dernière création répond à un besoin de professionnalisation des magistrats intervenants au bénéfice des mineurs, en raison de la particulière vulnérabilité de ce public et des enjeux majeurs pour l'avenir de la qualité des décisions adoptées. Le CAJM accompagne cette nécessaire spécialisation et favorise ensuite des parcours professionnels en adéquation aux compétences spécifiques. Le public cible de ce parcours est volontairement élargi (juges des enfants, parquetiers mineurs, conseillers délégués à la protection de l'enfance, juges d'instruction mineurs, juges aux affaires familiales), afin de favoriser les échanges entre ces professionnels qui en ont peu l'occasion en juridiction.

Enfin conçu en 2019, le dernier cycle proposé au catalogue 2020, le cycle approfondi d'études de la peine (CAEP), vient compléter les parcours de formation spécialisés et permettra d'accompagner les réformes.

Les parcours spécialisés de contre-terrorisme ont été maintenus en 2019, année de transition permettant de proposer les perspectives d'évolution de l'offre. En effet, le cycle approfondi de lutte anti-terroriste (CLAT) répondait en 2017 à l'enjeu de formation des référents terrorisme et pouvait constituer un parcours anticipant une affectation dans des fonctions spécialisées. Avec seulement 8 candidats pour la promotion 2019-2020 du CLAT, la question d'une fusion avec le PACT se posera rapidement en lien avec la création du parquet national anti-terroriste (PNAT). Une action de formation liée aux compétences nouvelles du PNAT a d'ailleurs été proposée dès septembre 2019 à ses membres, destinée à les former à la pratique des Assises.

3. Renforcer les compétences linguistiques des magistrats

L'ENM a poursuivi en 2019 ses efforts pour fournir aux magistrats les outils fondamentaux de communication en langue étrangère et de compréhension des systèmes judiciaires étrangers. Dans le cadre de la formation continue nationale, 23 formations intensives en langue anglaise et 4 en langue espagnole ont été organisées à l'ENM en 2019 pour 198 magistrats ; 38 formations linguistiques (anglais, arabe et espagnol) pour 126 magistrats ont été réalisées dans le cadre de la formation continue déconcentrée et 111 magistrats ont bénéficié d'un e-learning en langues.

En complément des 4 formations linguistiques en espagnol (niveau intermédiaire et avancé), 14 formations en anglais (débutant, élémentaire, intermédiaire et avancé), une formation à distance de rédaction en langue anglaise, et 1 formation TOEIC, 7 formations thématiques en langue anglaise ont été organisées par la Section langues. Ces formations, dont l'outil de communication est la langue anglaise, visent un public de magistrats français déjà performant dans cette langue. Les thématiques traitent de sujets sociojuridiques et ont pour but d'amener les participants à échanger avec les intervenants, tous praticiens de pays anglo-saxons, sur des pratiques partagées, mais souvent abordées de façon différentes dans les pays respectifs.

Les nouveautés en 2019 comprenaient la suite d'une thématique dédiée à l'influence de mouvements sociaux américains sur la société mondiale avec un focus en 2019 sur le droit civil, une thématique dédiée à des procès célèbres anglo-américains ainsi qu'une nouvelle formation dans la série « droit et littérature » enseignée par un ancien juge anglais, lui-même écrivain.

Pour ce qui concerne la validation des compétences, le test TOEIC a révélé un taux de 92% de niveau B2 et plus (10 C1 ; 12 B2 ; 2 B1) parmi les 24 candidats en 2019 (contre 84% en 2018).

Le nombre de candidatures est resté stable en 2019 – 904 candidatures (905 en 2018). De même pour le nombre de places offertes – aux alentours de 500 depuis 2017. En revanche, le nombre de magistrats formés en 2019 en formation continue nationale est à la baisse (198 en 2019 contre 261 en 2018).

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
3-1-1 Nombre de magistrats présents à au moins une séquence de FC	7049	7 206	-
3-1-2 Nombre d'actions de formation réalisées (cf. tab annexe I)	541	563	-
3-1-3 Taux de présents parmi les magistrats en exercice sur des actions de FC	84,29%	84,21 %	100%
<i>Nombre de magistrats français en exercice (source : DSJ)</i>	8363	8 857	
3-1-4 Taux de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire (sur tous les catalogues)	54% *	54 %	75%
<i>Nombre de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire</i>	4557	4 626	
3-1-5 Taux de satisfaction des magistrats ayant suivi une session de formation continue nationale (moyenne de tous les pôles)	94%	95 %	-

* Taux stable depuis 2012.

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
3-2-1 Taux de magistrats ayant suivi la formation <u>obligatoire</u> de changement de fonction par rapport aux magistrats ayant changé de fonction et soumis à l'obligation de suivre cette formation :	96%	86 %	
Nombre de présents / nombre d'inscrits d'office	566/589	504/583	

Action 3 - Assurer la formation continue des magistrats français

- Nouveaux chefs de juridiction	96%	93 %	100% des magistrats concernés par une formation de changement de fonction obligatoire
	(60/62)	(52/56)	
- Nouveaux chefs de cour	100%	100 %	
	(9 / 9)	(11/11)	
- Nouveaux secrétariats généraux*	65%	67%	
	(19/29)	(20/30)	

*Formation obligatoire à partir de 2018.

E. Annexes

⇒ Annexe I – Actions de formation continue nationale

Les actions de formation continue nationale						
ANNEE	SESSIONS	SESSIONS MODULAIRES*	COLLOQUES	STAGES COLLECTIFS	STAGES INDIVIDUELS	TOTAL
2015	200	21	21	69	170	481
2016	223	21	18	65	173	500
2017	237	24	20	63	164	508
2018	275	33	12	57	164	541
2019	248	31	22	64	198	563

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

** Pour 2019, les stages individuels sur initiative personnelle sont au nombre de 40 (comptabilisés dans les 198).

⇒ Annexe 2 – Inscriptions en formation continue nationale

Evolution des inscriptions en formation continue nationale					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cumul des affectations sur les 1er et 2ème choix (en septembre)	85,33%	89,64%	89,23%	90,28%	90,58%
Nombre de magistrats (chiffres du ministère)	8 015	8 082	8 165	8 363	8 557
Nombre de magistrats inscrits	6 309	6 313	6 277	6 405	6 754
Taux de formation (Nombre inscrits/Nombre magistrats)	78,71%	78,11%	76,88%	76,59%	78,93%
Nombre d'actions réalisées	481	500	508	541	563
Jours offerts	45 145	45 397	52 840	55 856	55 485
Jours de présence	31 238	32 894	31 385	31 913	32 992
Taux de fréquentation (Jours présence/jours offerts)	69,19%	72,46%	59,40%	57,13%	59,46%

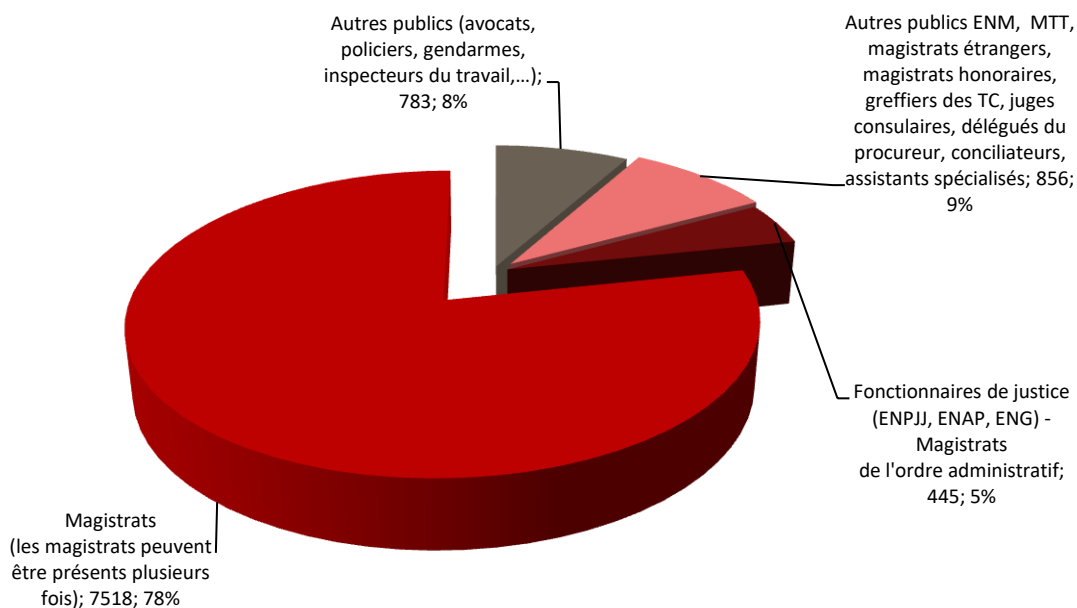
⇒ **Annexe 3 – Les sessions « Changement de fonction »**

Evolution du nombre de magistrats présents aux sessions "Changement de fonction"					
SESSIONS	2015	2016*	2017	2018	2019
TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE					
Juges des libertés et de la détention**			79	41	29
Application des peines	76	61	52	47	41
Enfants	41	43	39	48	54
Instance	73	77	64	63	73
Instruction	63	73	54	62	54
Parquet	35	33	31	45	50
Siège T.G.I.	126	141	98	127	141
Vice-Présidents et juges placés	29	22	30	30	27
TOTAL 1	443	450	447	463	469
COUR D'APPEL					
Présidents et conseillers de Cour d'appel	123	137	116	143	131
Parquet général	28	35	24	38	39
Présidents et conseillers de chambre de l'instruction	13	24	15	20	18
TOTAL 2	164	196	155	201	188
TOTAL	607	646	602	664	657

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

** Création en 2017.

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



⇒ **Annexe 5 – L'accompagnement des magistrats aux transformations numériques**

Nombre de participants aux formations aux transformations numériques en 2019		
	Inscrits	Présents
Etre manager à l'ère du numérique	33	22
Droit et numérique : enjeux et perspectives	90	51
Les réseaux sociaux, entre exposition de soi et vie privée	75	54
Le procès civil en appel : spécificités procédurales	38	25
Le procès civil en appel : spécificités procédurales	34	27
Le procès civil en première instance	76	55
Cassiopée : permanence, parquet	16	7
L'enquête à l'heure des nouvelles technologies : ruptures et continuités	32	29
Cybercriminalité et preuve numérique	41	34
Approche de la cybercriminalité - DCPJ/SDLC	9	8
Le droit des technologies numériques et innovantes	25	17
TOTAL	469	329

⇒ **Annexe 6 – La pratique des fonctions**

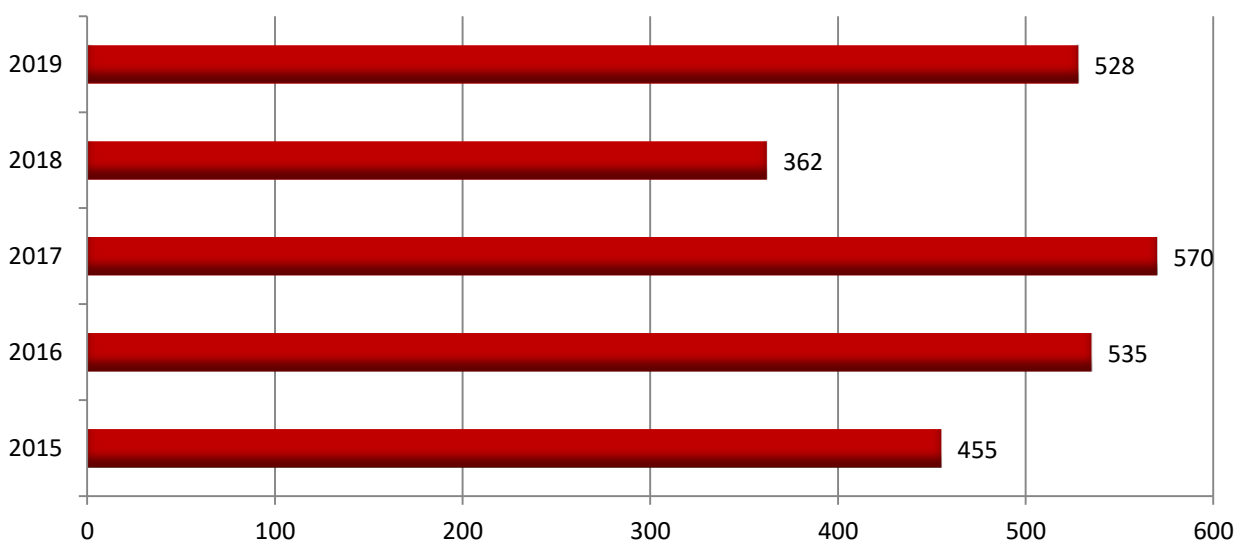
Nombre de participants aux formations de pratique des fonctions en 2019		
	Inscrits	Présents
Magistrats chefs de service au sein d'une juridiction	35	35
Le juge coordonnateur au sein de la juridiction pour mineurs	26	22
Le magistrat chargé de l'administration d'un tribunal d'instance	21	14
Pratique des fonctions juge aux affaires familiales	37	31
Pratique des fonctions juge aux affaires familiales	23	17
Pratique des fonctions juge des libertés et de la détention	33	23
Pratique des fonctions juge d'instruction	33	25
Pratique des fonctions juge de l'application des peines	31	25
Le parquet et la pratique des assises - Initiation	31	25
Le parquet et la pratique des assises - Initiation	24	17
Le parquet et la pratique des assises - Perfectionnement	16	6
Pratique des fonctions au sein des juridictions inter-régionales spécialisées	60	29
Présidence de chambre de l'instruction : actualité jurisprudentielle	9	4
Pratiques de la chambre sociale	24	17
TOTAL	403	290

⇒ **Annexe 7 – Le renforcement des compétences personnelles des magistrats**

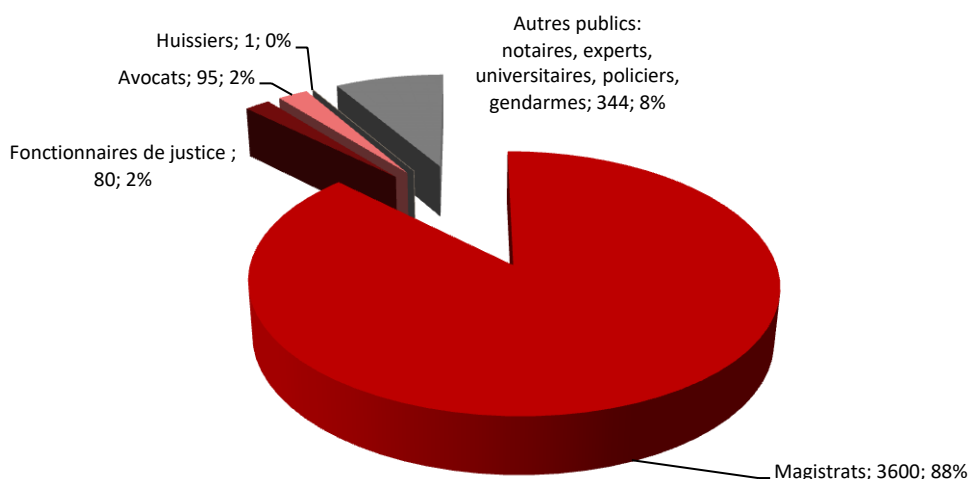
Nombre de participants aux formations sur le rôle de manager en 2019		
	Inscrits	Présents
Etre manager à l'ère du numérique	33	22
Management et risques psychosociaux	3	3
Le manager : rôle et outils	16	16
Le manager : rôle et outils	13	13
Gestion de projet et conduite du changement	22	20
Mieux travailler ensemble	20	13
L'évaluation des magistrats	15	11
TOTAL	122	98

Nombre de participants aux formations sur les relations interpersonnelles en 2019		
	Inscrits	Présents
La relation interpersonnelle dans les fonctions de magistrat	17	12
La communication non violente	22	12
La communication non violente	22	15
La programmation neuro-linguistique (PNL)	17	15
La programmation neuro-linguistique (PNL)	18	6
Aborder l'audience et les relations professionnelles – L'analyse transactionnelle	19	12
Aborder l'audience et les relations professionnelles – L'analyse transactionnelle	19	11
TOTAL	134	83

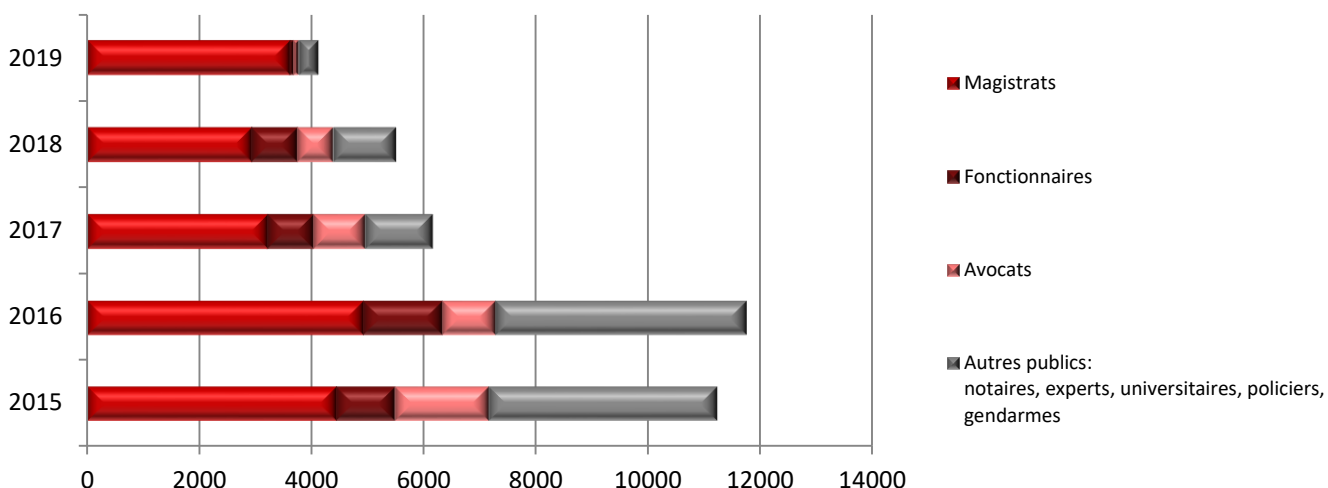
⇒ **Annexe 8 – Evolution du nombre d'actions de formation continue déconcentrée 2015-2019**



⇒ **Annexe 9 – Répartition par public de participants en formation continue déconcentrée en 2019**



⇒ **Annexe 10 – Evolution du nombre des participants à des actions de formation continue déconcentrée 2015-2019**



⇒ **Annexe 11 – Les sessions linguistiques en 2019**

Les activités en formation continue nationale en 2019	Valeur
Nombre de candidatures	904
Nombre de places offertes	495
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation présentielle en langues*	198
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une e-formation (en anglais ou espagnol)	111
Nombre de langues vivantes proposées (anglais, espagnol)	2
Nombre de sessions de formation en langues proposées (dont 2 annulées – faute de participants)	30
Nombre de sessions thématiques dans une langue étrangère**	8
Nombre total de <u>jours</u> de formation en langues effectués	128 jours
Nombre total d'<u>heures</u> de formation en langues étrangères	1024 heures

Les activités en formation continue déconcentrée	Valeur
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues***	126
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une e-formation	111
Nombre de langues vivantes proposées (<i>anglais, espagnol, arabe</i>)	3
Nombre de sessions de formation en langues proposées****	38
Estimation du nombre total d'heures de formation en langues*****	1254

* Magistrats inscrits 376, mais présence effective 261, soit 115 désistements en cours d'année.

** 10 sessions proposées + sessions 2 TOEIC, 10 sessions effectuées 8 + 2 sessions TOEIC.

*** 78 magistrats en FCD cours d'appel, 38 magistrats participant aux cours du personnel de l'ENM Paris et Bordeaux ; 7 magistrats en cours d'arabe, 4 divers.

**** 25 en FCD ; 1 arabe ; 2 divers ; 9 à l'ENM.

*****600 en FCD ; 60 arabe ; 460 à l'ENM ; 134 divers.

⇒ Annexe 12 – L'évolution des sessions linguistiques

Evolution des sessions linguistiques de 2015 à 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de candidatures aux formations langues FCN	722	710	907	905	904
Nombre de places offertes catalogue langues	387	399	495	519	495
Nombre d'actions proposées en FCN	24	24	32	31	30
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en présentielle (FCN+FCD)	387 (FCN 239 FCD 148)	406 (FCN 205 FCD 201)	453 (FCN 263 FCD 190)	402 (FCN 261 FCD 141)	324 (FCN 198 FCD 126)
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues en e-learning (FCN+FCD)	98	107	105	108	111
Nombre de langues proposé (FI+FCN+FCD)	6 (FI 4, FCN 1, FCD 4)	5 (FI 4, FCN 2, FCD 3)	6 (FI 4, FCN 2, FCD 4)	7 (FI 4, FCN 2, FCD 5)	5 (FI 4, FCN 2, FCD 3)

Action 4 - Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale

A. Missions du département international

Le département international a pour missions :

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

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

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

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

Elle s'investit dans nombre de projets de création ou de renforcement d'écoles de la magistrature étrangères, en accompagnant ces écoles dans le cadre de projets pluriannuels structurés, portés directement ou par l'intermédiaire de l'opérateur Justice Coopération Internationale et financés par des bailleurs internationaux ou par le pays bénéficiaire.

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

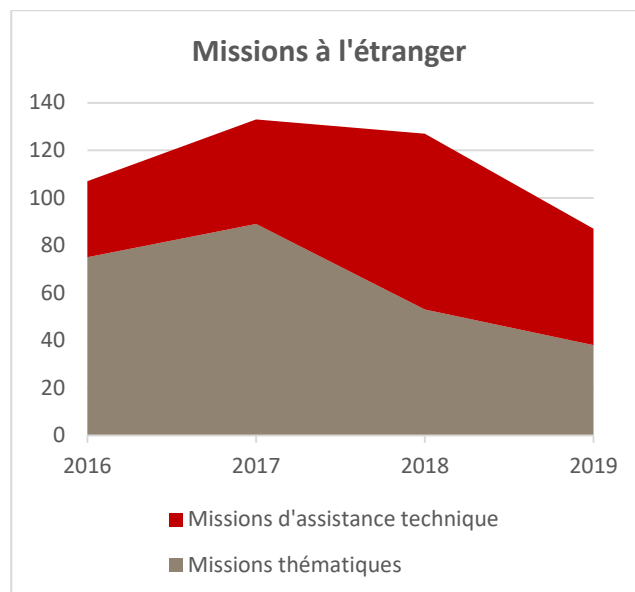
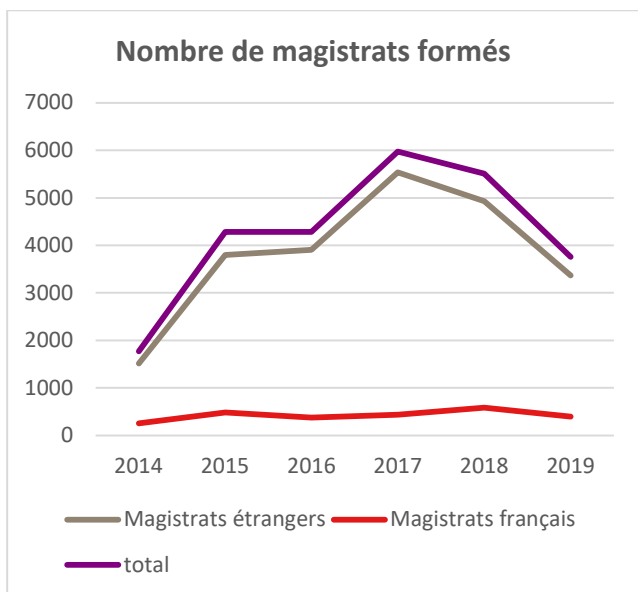
En menant ces activités, le département international entend ainsi contribuer aux objectifs suivants, tels qu'énoncés dans la stratégie internationale de l'ENM :

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

B. Les évolutions structurantes

I. Un fort accroissement des activités internationales de l'ENM

Depuis 2010, les activités internationales de l'ENM ont connu une forte augmentation.



Cette évolution, intervenue à budget constant, a été permise par le fonctionnement original du département international.

En application des décisions du conseil d'administration de l'ENM, les activités de formation délivrées au bénéfice de magistrats étrangers ou d'instituts de formation étrangers font l'objet d'une facturation systématique. La mise en œuvre de chaque action d'expertise ou de formation est conditionnée à l'équilibre entre les recettes facturées et les coûts exposés, y compris tout ou partie du temps de travail consacré à la conception et la coordination du projet. Les crédits compensant ce travail de conception et de coordination font l'objet dès que possible d'un fléchage pour financer le traitement de certains membres du département international (recrutés « hors plafond d'emploi »). Ainsi, les traitements de plus d'un tiers des membres du département ont reposé en 2019 sur les projets mis en œuvre sur financement extérieurs.

Ce mécanisme a permis d'accroître sensiblement les ressources humaines du département et de recruter des spécialistes de l'action internationale. Il est toutefois également source de fragilité, les effectifs du département étant fortement tributaires de ce fléchage de ressources, parfois difficile à soutenir dans la durée et à l'origine d'une précarisation des emplois au sein du département. L'instabilité de ce modèle économique a contraint en 2019 à réduire provisoirement l'activité du département. L'augmentation du plafond d'emploi du département pour 2020 sécurise considérablement la structure de l'emploi et permettra de stabiliser l'activité.

2. Les grandes tendances sur les quatre dernières années

Les quatre dernières années (2016-2019) ont été marquées par :

⇒ Un fort investissement européen

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

⇒ Une implication soutenue dans les projets de renforcement d'écoles de la magistrature

Seule ou par l'intermédiaire de l'opérateur Justice coopération internationale (JCI), l'ENM mène de front plusieurs projets de renforcement d'école. Elle est ainsi intervenue en 2019 au Maroc, en Algérie, à Madagascar, en RDC et aux Emirats Arabes Unis (soit 5 pays contre 2 en 2013 mais 8 en 2018). La mise en œuvre de ces projets constitue désormais une part importante et une spécificité majeure de l'activité internationale de l'ENM. La multiplication des sollicitations et le caractère limité du vivier d'experts a toutefois conduit à fortement prioriser l'intervention de l'ENM au cours de l'année 2019.

⇒ Des actions au service de la réponse judiciaire au terrorisme

Depuis 2014, l'ENM a consacré une part importante de son activité internationale à la lutte contre le terrorisme. Outre un séminaire annuel de formation, 15 conférences internationales ont ainsi été directement organisées par le département international sur ce thème, dont 4 au sein du Réseau européen de formation judiciaire. Au cours de l'année 2019, l'ENM a tissé des liens étroits avec l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme – académie régionale et interprofessionnelle basée à Abidjan – et s'est rapprochée de l'International Institute for Justice and the Rule of Law – institut international basé à Malte –, entités en partenariat avec lesquelles elle souhaite mener des actions dans le domaine de la lutte anti-terroriste.

⇒ Le développement d'activités et outils numériques

Depuis 2015, le département international développe des activités en e-learning au profit de magistrats français et européens. Les outils numériques, en particulier les plateformes de travail, sont désormais régulièrement développés pour mettre en œuvre des projets. Le département s'engage également sur la coopération par visioconférence, outil permettant d'intervenir dans des pays n'offrant pas toutes les garanties de sécurité.

C. Principales actions menées en 2019

Les principales actions de l'année seront présentées en fonction de la situation traitée au sein du pays partenaire : contribution à la sortie d'une situation de crise, renforcement du secteur de la justice, échanges entre pairs. Il convient de préciser qu'un même pays peut bénéficier d'actions de plusieurs ordres, selon les thématiques traitées.

I. Accompagner la sortie de crise

Alors que son action se limitait jusqu'à présent aux pays déjà stabilisés, l'ENM s'est engagée depuis 2017 sur des actions contribuant à la sortie de crise, soit en accompagnant le processus de justice internationalisée, soit par des projets tendant au rétablissement des institutions.

⇒ Action en matière de justice pénale internationale

Au cours de l'année 2019, l'ENM a poursuivi son action au soutien de la justice pénale internationale. Ce soutien s'est traduit par la poursuite de l'accompagnement des magistrats de la Cour pénale spéciale de Centrafrique, qui ont bénéficié d'une formation spécifique à l'ENM. En œuvrant au soutien de la formation des magistrats de certains pays, l'ENM contribue par ailleurs pleinement à la mise en œuvre du principe de complémentarité régissant l'intervention de la Cour pénale internationale. Enfin, l'ENM a pu évoquer le rôle de la formation et son importance dans le renforcement d'un système judiciaire au sein de l'assemblée des Etats-parties à la Cour pénale internationale.

⇒ Action au bénéfice de magistrats maliens

L'ENM a poursuivi ses actions à distance au profit des magistrats et futurs magistrats maliens en 2019.

Trois nouvelles formations par visioconférence ont ainsi été organisées, l'une consacrée au contentieux administratif et les deux autres portant sur la création d'un module de formation sur le jugement civil destinées aux formateurs de l'Institut national de formation judiciaire du Mali. Ces formations ont connu un réel succès, laissant présager de nouvelles actions fructueuses en 2020, qui seront menées dans le cadre d'un projet pluriannuel financé par l'Union européenne.

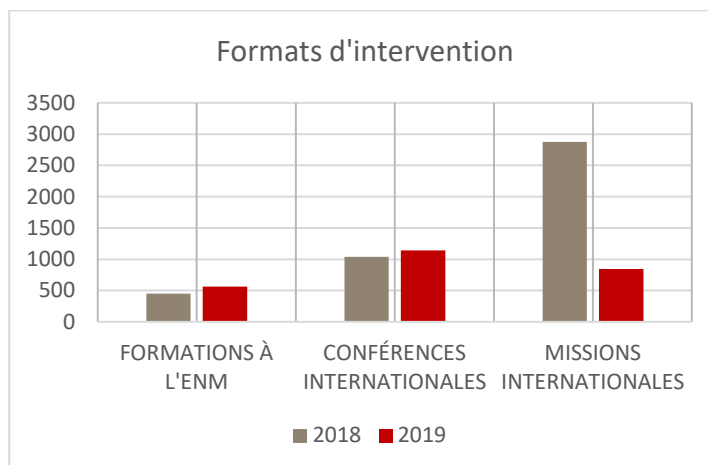
2. Contribuer au renforcement des magistratures étrangères et de leurs structures de formation

L'ENM contribue au renforcement des magistratures étrangères en :

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

⇒ La formation de magistrats étrangers

L'ENM forme les magistrats étrangers tant en France que dans le cadre de missions à l'étranger. L'année 2019 s'est caractérisée par une augmentation du nombre de magistrats étrangers formés en France et dans le cadre de conférences internationales organisées par l'ENM. En revanche, le nombre de magistrats formés dans leur pays d'origine a fortement diminué.



- Les formations en France

L'ENM diffuse chaque année un catalogue de formations dédiées ou ouvertes aux magistrats étrangers. Essentiellement délivrées en français, les 25 sessions organisées cette année (dont 8 dédiées expressément aux magistrats étrangers) ont traité tant de thèmes civils (méthodologie du jugement civil, droit et numérique...) que pénaux (lutte contre le terrorisme, criminalité organisée, traite des êtres humains...). Elles ont par ailleurs permis à des magistrats étrangers de découvrir le système judiciaire dans tout ou partie de ses dimensions (en particulier le management des juridictions, l'éthique et la déontologie des magistrats...).

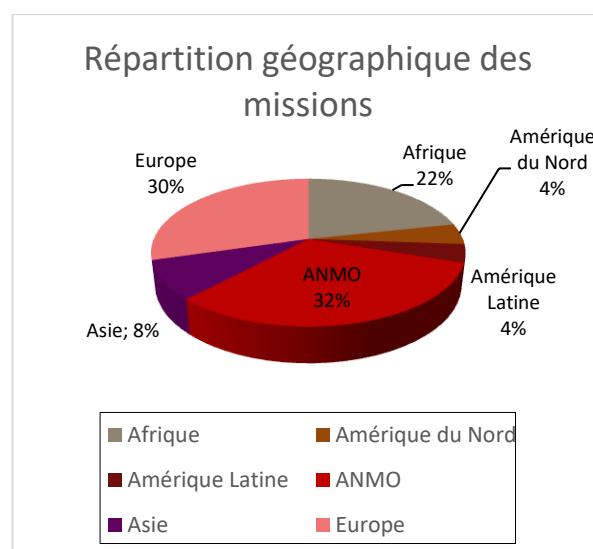
L'ENM a par ailleurs organisé 7 sessions de formations « à la carte », répondant à des demandes précises et ponctuelles de pays étrangers (les modes alternatifs de règlement des différends, la formation de formateurs, le droit commercial international...)

- Les formations à l'étranger

L'ENM a organisé 38 missions de formation à l'étranger au cours de l'année 2019. Ces missions se sont déroulées sur l'ensemble des continents, à l'exception de l'Amérique du Nord. Elles ont porté sur des thèmes civils, pénaux et d'organisation de la justice française. Elles ont été organisées à la demande de pays tiers ou du Ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Les experts ainsi envoyés en mission ont formé 845 magistrats étrangers.

(ANMO : Afrique du nord et Moyen-Orient)



⇒ Les projets de renforcement d'instituts de formation judiciaire

L'année 2019 a été marquée par la clôture du projet de renforcement de l'Institut supérieur de la magistrature du Maroc (cf. ci-dessous). Les projets en Algérie, à Madagascar, en RDC et à Abu Dhabi se poursuivront en 2020.

Mené directement ou par l'intermédiaire de JCI, ces projets ont porté sur les deux grands piliers d'un institut de formation judiciaire : gouvernance de l'institut et pédagogie. Ils ont permis d'obtenir des avancées significatives, telles que :

- Une refonte en profondeur de la formation initiale des magistrats marocains ;

Action 4 - Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale

- L'établissement du premier budget de fonctionnement de l'institut de RDC ;
- L'organisation de co-formations thématiques en Algérie.

La mise en œuvre de ces projets s'est traduite par l'organisation de 49 missions à l'étranger au cours de l'année.

L'ENM a par ailleurs organisé 8 missions de formation de formateurs et accueilli 24 délégations.

Au cours de l'année 2020, de nouveaux projets de renforcement d'instituts seront mis en œuvre au Mali et en Tunisie. Des pistes sérieuses permettent d'envisager des projets en Côte d'Ivoire et aux Emirats Arabes Unis.

Clôture du jumelage au Maroc

Le 30 octobre 2019 s'est tenue à Rabat la cérémonie de clôture du projet de jumelage européen « Appui pour la réforme institutionnelle et le renforcement des capacités de l'Institut supérieur de la magistrature (ISM) ». Cette clôture parachève un projet de deux ans, mené au bénéfice de l'ISM par l'ENM, l'Institut de formation judiciaire belge et l'Ecole des juges espagnole.

Au cours de ces deux années, l'ISM a bénéficié de nombreuses expertises destinées à moderniser son administration et sa communication, à repenser ses curricula de formation et à former ses formateurs. A elle seule, l'ENM a dépêché 33 experts, qui ont effectué 64 missions et réalisé 213 jours d'expertise, tout en assurant le pilotage scientifique du projet.

Au terme de ce projet, l'ensemble des curricula de formation ont été revus et une stratégie de communication a été élaborée. Les bases d'une réforme de la gouvernance de l'ISM ont été posées et pourront alimenter les discussions d'une loi prochainement débattue au parlement marocain.

Ce projet participe d'une vaste réforme de la justice marocaine, dont les grandes lignes ont été définies par la Charte de réforme du système judiciaire en 2013 et dont la mise en œuvre est soutenue par l'Union européenne.

3. Favoriser les échanges de bonnes pratiques

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

⇒ Formations en matière de lutte anti-terroriste

La contribution internationale de l'ENM en matière de lutte anti-terroriste en 2019 se poursuit conformément à sa stratégie autour de deux axes complémentaires, régional et interministériel.

- *Law Enforcement Project of the Great Horn of Africa*

A la demande de CIVIPOL, opérateur du ministère de l'Intérieur, l'ENM participe depuis 2017 au projet européen « Law Enforcement Project for the Great Horn of Africa ». Ce projet quadriannuel financé à hauteur de 11 millions d'Euros via l'instrument contribuant à la sécurité et à la paix vise globalement à développer les capacités des services de renseignement, des services de police et de l'appareil judiciaire du Kenya, du Somaliland, du Soudan, de l'Ouganda, de l'Ethiopie et de Djibouti en matière de coopération internationale à visée opérationnelle, particulièrement dans le domaine de la lutte contre le terrorisme. 130 juges, procureurs et enquêteurs ont ainsi été formés pour l'année 2019. Ce projet s'achèvera en 2020.

- *Premières sessions sur la gestion de crise à l'AILCT interministérialité et coopération régionale*

A la suite du pilotage du séminaire de lancement de l'Académie internationale de lutte contre le terrorisme, créée à l'initiative des présidents français et ivoiriens, l'ENM a organisé en partenariat avec l'équipe AILCT dédiée trois stages de gestion d'une crise terroriste de type "tuerie de masse" entre juin et octobre 2019. La première session était franco ivoirienne, les deux autres sessions, sous régionales, regroupaient des militaires, membres de la sécurité civile, enquêteurs et magistrats provenant de la Mauritanie, du Mali, du Burkina Faso, du Niger, du Togo et de la Côte d'Ivoire, portant à 90 le nombre de professionnels ayant bénéficié de ces sessions.

⇒ Formations à l'échelle européenne

L'ENM a mené trois projets européens au cours de l'année 2019. Le projet JUSLINGUA, débuté en 2017 en partenariat avec la Pologne, les Pays-Bas et l'Espagne, et consistant en la création d'un parcours de formation en ligne visant à améliorer sa pratique d'une langue (anglais, espagnol ou français) à travers la découverte d'un système judiciaire étranger, a été marqué en 2019 par l'organisation de 32 classes virtuelles venant compléter le e-learning, lesquelles ont réuni 192 magistrats européens. Ce projet a été clôturé à l'été 2019.

Le second projet européen mené par l'ENM en 2018-2020, en partenariat avec le Conseil supérieur du notariat, ainsi que les instituts de formations judiciaires et les notariats de Belgique, du Luxembourg et d'Italie, porte sur la formation des magistrats et notaires européens à l'application de deux nouveaux règlements relatifs aux régimes matrimoniaux et aux effets des partenariats enregistrés. Une conférence inaugurale a été organisée en février 2019, réunissant 110 participants européens. Les activités se sont poursuivies avec le développement d'un e-learning disponible en trois langues : français, anglais et italien. Conçu comme une boîte à outils, cet e-learning vise avant tout à expliciter le cheminement intellectuel à tenir face à un dossier contenant des éléments d'extranéité et doit s'envisager comme un outil d'aide à la décision ou au conseil. Un séminaire européen axé sur les difficultés pratiques viendra clôturer ce projet en mars 2020.

Enfin, l'ENM a remporté en 2019 un troisième projet européen portant sur l'application du règlement européen relatif aux procédures d'insolvabilité transfrontalières. Mené en partenariat avec la Pologne, la Belgique et l'Italie, ce projet consiste en l'organisation de deux séminaires interactifs réunissant praticiens de l'insolvabilité, magistrats professionnels et juges consulaires autour d'ateliers pratiques consacrés à la coopération et la communication judiciaires intra-européennes. Les séminaires se tiendront en février et septembre 2020.

⇒ Investissement dans les réseaux

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

En 2019, l'ENM a poursuivi son fort investissement au sein du Réseau européen de formation judiciaire, qui a formé en 2019 plus de 5 000 magistrats européens et dispose d'un budget annuel d'environ 11 millions d'euros. L'ENM préside le comité de pilotage du REFJ depuis 2014. Elle a quitté son mandat le 31 décembre 2019.

Ces 6 années de présidence ont été marquées par une forte professionnalisation de ce réseau, qui a conforté sa position sur la scène européenne.

Le premier mandat a notamment permis de développer les partenariats du REFJ et d'asseoir sa légitimité au plan européen. Les travaux du comité de pilotage lors du second mandat (2016-2019) ont été notamment consacrés à l'élaboration du nouveau plan stratégique du réseau.

En 2019, l'ENM a par ailleurs été active dans l'ensemble des groupes de travail, qui organise les échanges entre magistrats européens, les séminaires thématiques et échangent sur les méthodes de formation. Son investissement se poursuivra en 2020.

L'ENM a par ailleurs été réélue en 2019 au sein du conseil d'administration du Réseau euro-arabe de formation judiciaire. Ce réseau, qui réunit des écoles de l'Union européenne et de la Ligue arabe, a organisé cinq activités en 2019, témoignant ainsi d'une volonté d'avoir une coopération accrue entre les écoles membres de ce réseau.

Le seul réseau à vocation mondiale est l'International organization for judicial training (IOJT). Membre du conseil d'administration de ce réseau depuis 2015, l'ENM y a promu et porté l'idée d'une déclaration mondiale des principes de la formation judiciaire, adoptée fin 2017 et mise en avant tout au long de l'année écoulée.

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

Action 4 - Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale

⇒ Echanges de pratiques et savoirs bilatéraux

Plusieurs actions bilatérales ont été développées en 2019, illustrant un souhait d'accélérer la coopération avec l'Asie centrale, la Chine ou encore le Japon.

L'ENM dispose d'un partenariat étroit avec la Chine et fait l'objet de sollicitations croissantes de la part d'institutions basées en Asie centrale. Ces propositions de partenariat reçoivent un écho favorable afin de promouvoir les principes du système de droit continental et européen, en particulier dans le contexte de l'initiative «one road one belt» (nouvelles routes de la soie) et promouvoir les valeurs du système français, la protection des droits fondamentaux et l'indépendance de la justice. A cette fin, un séminaire régional d'initiative franco-kazakhstanaise sur la détection, prévention et répression de la corruption s'est tenu à Nur-sultan en décembre 2019 en partenariat avec l'Ambassade de France, les agences de lutte contre la corruption des deux pays et l'académie d'administration publique du Kazakhstan. Ce séminaire a permis d'initier entre les partenaires en présence et avec l'Académie de Justice d'autres pistes de collaboration pour les années à venir.

Il a également fourni un cadre privilégié d'échanges avec les représentants des pays de la sous-région, en particulier l'Ouzbékistan, avec lequel un projet de coopération avec l'Académie du Parquet général est envisagé.

Les relations avec la Chine se sont poursuivies avec, outre le stage extérieur de deux auditeurs de justice, la clôture du Programme des 50 procureurs réalisé avec l'appui du Ministère des affaires étrangères et le relai du magistrat de liaison français en Chine. Ce programme permettait depuis 2014 à une dizaine de procureurs par an de suivre des sessions à l'ENM sur le système judiciaire français en français. Une session ad hoc a également été élaborée sur le statut, l'éthique et la déontologie des magistrats à la demande de la China Law Society, institution qui fédère une cinquantaine de centres de recherche et fait des propositions de réformes.

Le séminaire franco-japonais s'est tenu à Osaka en février 2019. Il s'est concentré sur un analyse comparée des relations parquet – enquêteurs.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
4-1-1 Nombre de magistrats étrangers ayant bénéficié d'une formation à l'ENM (FI ou FC)	491	663	-
4-1-2 Nombre de délégations reçues	28	24	>20
4-1-3 Nombre de pays ayant participé à des enceintes internationales organisées par l'ENM	45	32	>20
4-1-4 Nombre d'actions de formation organisées par le département	359	316	> 400
4-1-5 Nombre de personnes formées par le département	5 511	3 759	> 4000
	<i>Français</i> 584	394	
	<i>Etrangers</i> 4927	3365	

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
4-2-1 Nombre de magistrats étrangers ayant effectué un stage en France (tout type de stage : juridiction, individuel, découverte, échanges de pratiques, en prolongement de séminaires, ...)	320	275	-
4-2-2 Nombre de missions « expertise école (pédagogique/institutionnelle)	38	49	-
4-2-3 Nombre de missions de formation thématique	-	38	-

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

A. Missions du département des formations professionnelles spécialisées

En plus de sa mission de formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire français, l'ENM a vu ses missions étendues par l'article 1^{er}-I du décret n° 72-355 du 4 mai 1972 modifié, à la formation de personnes n'appartenant pas au corps judiciaire et amenées soit à exercer des fonctions juridictionnelles dans l'ordre judiciaire, soit à concourir étroitement à l'activité judiciaire.

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

Jusqu'en 2017, le public-cible du département (juges consulaires, juges de proximité, conciliateurs de justice, délégués du procureur) s'élevait à environ 6 650 personnes, représentant 8 400 inscriptions par an. Sur ces 4 publics cible, seuls les juges de proximité, qui ont disparu le 1^{er} juillet 2017, étaient astreints à une obligation de formation. Depuis 2017, le DFPS a progressivement vu ses missions considérablement étendues, avec la mise en œuvre de l'obligation de formation pour 5 publics-cibles, dont 3 nouveaux publics (magistrats à titre temporaire, conseillers prud'hommes, assesseurs des pôles sociaux).

B. Evolutions structurantes

⇒ L'accroissement important du nombre des publics-cibles à compter de 2018

En 2018, le DFPS a été chargé de la formation initiale de 2 nouveaux publics : les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT), issus de la fusion des corps des juges de proximité et des MTT (100 MTT à former chaque année environ), et les conseillers prud'hommes (CPH) nouvellement nommés à partir du renouvellement général de décembre 2017 (soit 8 562 personnes à former pour les 2 premières promotions accueillies en 2018/2019, auxquels s'ajoutent les 772 CPH issus des 3^{ème} et 4^{ème} promotions, à former en 2019/2020). Aucun de ces deux publics n'était jusque-là formé à l'ENM.

En outre, à compter du 1^{er} novembre 2018, la formation tant initiale que continue des juges consulaires, organisée depuis 2003 sur la base du volontariat, a été rendue obligatoire par l'article L. 722-17 du code de commerce. Le décret n° 2018-664 du 27 juillet 2018 et sa circulaire d'application du 2 octobre 2018 ont confié cette mission à l'ENM. L'entrée en vigueur de l'obligation de formation a conduit à modifier certains aspects de la formation pour l'adapter aux exigences textuelles et proposer une offre de formation continue suffisamment riche et variée pour permettre à tous les juges concernés de satisfaire à leur obligation de formation. Si l'intérêt des juges consulaires pour les formations proposées par l'ENM a toujours été fort, avec un taux de juge formés chaque année très important (en 2018, avant même l'entrée en vigueur de l'obligation de formation, l'ENM formait déjà 63,5% du corps), le nombre de juges à former depuis le 1^{er} novembre 2018 est plus conséquent, l'obligation de formation concernant tous les juges consulaires, qu'ils soient métropolitains ou ultra-marins, et ceux-ci participant plus massivement aux formations devenues obligatoires. Ainsi, en 2019, ce sont 2 554 juges consulaires, sur les 3 377 juges en exercice, soit 76% du corps, qui ont participé à au moins une formation ENM.

⇒ La poursuite de l'augmentation du nombre de publics-cibles en 2019

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

Les conciliateurs de justice, tout d'abord. Formés par l'ENM depuis 2009 sur la base du volontariat, ils sont désormais astreints à une formation initiale et continue obligatoire. Cette obligation, introduite par le

décret n° 2018-931 du 29 octobre 2018, modifiant le décret n° 78-381 du 20 mars 1978, s'applique à tous les conciliateurs nommés ou renouvelés dans leurs fonctions à compter du 1er janvier 2019.

Dans un contexte de forte croissance du nombre de conciliateurs, l'obligation de formation nécessite une augmentation importante du nombre de formations proposées. Du fait de l'extension des missions des conciliateurs, initiée par la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^{ème} siècle, et développée par la loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme de la justice, et par le décret du 11 décembre 2019 réformant la procédure civile, le ministère de la Justice a engagé un plan massif de recrutement, avec pour objectif d'atteindre 2 400 à 2 600 conciliateurs en 2020. Passé de 1 800 au début de l'année 2018, à 2 266 au 31 décembre 2019, le corps des conciliateurs ne cesse de s'étoffer, Ainsi, ce sont au total 149 sessions de formation initiale et continue qui ont été proposées aux conciliateurs en 2019, contre 107 en 2018, et 77 en 2016, soit une augmentation de 93% en 3 ans.

Les assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés ont, quant à eux, intégré en 2019 le champ des publics formés par l'ENM. S'inscrivant dans le cadre de la réforme des juridictions sociales résultant de la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^{ème} siècle, la formation préalable obligatoire des assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés a été confiée à l'ENM par le décret n°2019-185 du 12 mars 2019, Les réflexions sur la conception du dispositif ont démarré au cours du deuxième semestre 2018, et la formation à distance, élaborée entre janvier et août 2019, est dispensée depuis le 15 octobre 2019. Au 31 décembre 2019, 273 assesseurs étaient soumis à la formation initiale obligatoire dont les noms ont été communiqués par la direction des services judiciaires ; mais cette liste est complétée chaque mois, au gré des nouvelles nominations intervenues, sachant que, selon les estimations communiquées par la DSJ, le nombre total de nouveaux assesseurs attendus est évalué à 1500,

La formation des délégués du procureur est toujours assurée sur la base du volontariat. Ce public, évalué à 1 000, est le seul à ne pas être astreint à une obligation de formation.

Au total, en 2019, les 6 publics-cibles du DFPS représentent désormais 17 577 personnes. Si l'on compare aux 6 650 personnes à former par le DFPS en 2016, le département a connu en 3 ans une augmentation de plus de 164% du nombre de personnes à former. 94 % d'entre eux sont astreints à une obligation de formation.

Il est à noter que, le renouvellement général des conseillers prud'hommes intervenant tous les 4 ans, une diminution temporaire de ce public s'est amorcée fin 2019 et se poursuivra en 2020, avant une nouvelle augmentation fin 2021. Les conseillers prud'hommes des 2 premières promotions, et notamment les 8 000 nouveaux conseillers nommés lors du renouvellement général de décembre 2017, ont en effet achevé leur formation courant 2019, tandis que les promotions ultérieures, destinées à pourvoir les postes restés ou devenus vacants, ont vocation à être beaucoup moins nombreuses jusqu'au renouvellement général de décembre 2021.

⇒ Réorganisation du département pour faire face à l'accroissement de son activité

Le département s'est profondément réorganisé au fur et à mesure que ses missions ont évolué.

Composé de 5 personnes jusqu'en juillet 2016 (un sous-directeur, magistrat, et un magistrat coordonnateur de formation, un chef de service et 2 adjoints administratifs), les effectifs du département ont été renforcés progressivement en fonction des moyens alloués, pour atteindre 21 emplois en 2018/2019, dont 7 coordonnateurs de formation. Le département a été subdivisé en 2 pôles : l'un en charge de la formation des CPH, puis des assesseurs des pôles sociaux des TGI, situé dans des locaux extérieurs au 45 rue du Cardinal Lemoine à Paris, l'autre localisé à l'antenne parisienne de l'ENM. Outre le sous-directeur, l'équipe pédagogique est actuellement composée de 4 coordonnateurs de formation affectés à la formation des conseillers prud'hommes et assesseurs des pôles sociaux (3 magistrats et un directeur des services de greffe), d'un magistrat coordonnateur de formation chargé de la formation des magistrats exerçant à titre temporaire, conciliateurs et délégués du procureur et de 2 magistrats coordonnateurs de formation assurant la formation des juges consulaires. L'équipe administrative, compte, quant à elle, 12 personnes : un chef de service et son adjoint, un chargé de projet et 9 assistants gestionnaires de formation.

Le département bénéficie de l'appui d'une pédagogue qui participe à la conception de l'ingénierie de formation et de pratiques pédagogiques innovantes (espaces formateurs, bibliothèques numériques, e-

formation), à l'accompagnement et à la formation des membres du département et à la co-animation des formations de formateurs des différents publics (4 en 2019).

C. Principales actions menées en 2019

I. Activité générale du département

⇒ Diminution globale de l'activité générée par les sessions présentielles, masquant cependant une forte augmentation pour les publics « hors CPH »

Si le nombre de publics-cibles du département a globalement augmenté en 2019, du fait de la mise en œuvre de l'obligation de formation des conciliateurs de justice et assesseurs des pôles sociaux, le nombre de personnes effectivement formées en présentiel par le DFPS a connu une diminution de l'ordre de 30%. Pour expliquer cette diminution, il convient de rappeler que la très forte progression constatée en 2018 (accroissement de près de 185 % du nombre des personnes formées par rapport à 2017), était essentiellement due aux 169 ateliers organisés pour former la 1^{ère} promotion de conseillers prud'hommes. En 2019, seuls 75 ateliers ont été nécessaires pour former en présentiel les conseillers prud'hommes de la 1^{ère} promotion n'ayant pu l'être auparavant, ainsi que les conseillers issus des 2^{ème} et 3^{ème} promotions, beaucoup moins nombreuses, entraînant une diminution du nombre global de sessions organisées par le DFPS, et du nombre de personnes ainsi formées en présentiel.

Cette diminution globale masque cependant une augmentation du nombre de personnes formées « hors CPH » ; pour les 5 autres publics-cibles du département en effet, c'est en réalité une augmentation de 25 à 30% tant du nombre d'inscriptions validées que de personnes formées qui est relevée par rapport à l'année 2018. Cette augmentation, est particulièrement marquée pour les publics dont l'obligation de formation a été mise en œuvre fin 2018/début 2019, les juges consulaires (+21% de juges formés), et les conciliateurs (+26% de juges formés), qui se sont pleinement saisis en 2019 de l'offre de formation continue enrichie et diversifiée qui leur a été proposée.

Sur l'ensemble des 470 sessions organisées par le DFPS, 53 % sont dédiées aux juges consulaires, 29% aux conciliateurs, 16 % aux CPH, 1,4% aux délégués, 0,4 % aux MTT, et 0,2% aux assesseurs (une session présentielle unique organisée exceptionnellement pour les assesseurs de la cour d'appel d'Amiens). Le public des juges consulaires représente plus de 41 % de l'ensemble des personnes physiques reçues en formation, contre 34% pour les conseillers prud'hommes et 22% pour les conciliateurs.

Au total, ce sont 12 505 inscriptions de publics-cibles qui ont été gérées par le DFPS en 2019, pour 6 079 personnes physiques présentes aux sessions (une même personne pouvant participer à plusieurs sessions dans l'année),

Publics-cibles DFPS						
	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 18/19
Nombre de sessions	274	286	317	517* dont 345 hors CPH	470* dont 395 hors CPH	- 9% (+14% hors CPH)
Nombre d'inscriptions	8 018	8 094	8 406	15 147 dont 8 344 hors CPH	12 505 dont 10 136 hors CPH	- 17% (+21% hors CPH)
Nombre d'inscriptions validées (présents)	6 195	6 239	6 681	12 577 dont 6 579 hors CPH	10 387 dont 8 337 hors CPH	-17% (+27% hors CPH)
Nombre de personnes physiques présentes sessions DFPS	3 202	3 233	3 174	9 026** dont 3 134 hors CPH	6 079** dont 4 029 hors CPH	-33% (+28% hors CPH)

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

* dont 4 formations de formateurs spécifiquement dédiées aux formateurs de juges consulaires, de conciliateurs de justice et de conseillers prud'hommes.

**dont les formateurs (magistrats juges consulaires, conciliateurs) ayant assisté à une ou plusieurs formations de formateurs.

Au-delà des publics-cibles, des magistrats professionnels et des membres de professions juridiques ou judiciaires (greffiers des tribunaux de commerce, administrateurs judiciaires et autres professionnels ont participé à des sessions du DFPS à hauteur de 435 personnes inscrites (cf. tableau publics extérieurs en annexe), pour 236 inscriptions honorées par 209 personnes différentes.

Si on prend en compte la totalité des publics reçus dans des sessions organisées par le DFPS, ce sont 12 940 inscriptions qui ont été gérées pour 6 288 personnes physiques différentes qui ont assisté à au moins une session proposée par le DFPS. Les motifs développés plus haut (diminution sensible du nombre de conseillers prud'hommes formés en atelier) expliquent une baisse de l'ordre de 30%, du nombre de personnes présentes dans les sessions du DFPS, mais le niveau d'activité demeure très élevé, s'établissant à près du double de ce qu'il était en 2017.

Tous publics DFPS						
	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 18/19
Nombre de sessions	274	286	317	517	470	-9%
Nombre d'inscriptions	8 320	8 428	9 064	15 477	12 940	-16%
Nombre d'inscriptions validées (présents)	6 430	6 459	7 193	12 802	10 623	-17%
Nombre de personnes physiques présentes sessions DFPS	3 437	3 453	3 650	9 333	6 288	-30%

⇒ Activité très conséquente générée par le suivi de l'e-formation

Aux 12 940 inscriptions aux sessions présentielle gérées par le DFPS en 2019, pour 6 288 personnes physiques présentes aux sessions, s'ajoute l'activité très importante de suivi des stagiaires effectuant leur cycle de formation en e-formation, et bénéficiant même après la validation de celle-ci d'un accès à la plateforme d'e-formation jusqu'à la fin du délai de formation. C'est le cas des 9 334 conseillers prud'hommes, toutes promotions confondues, ayant suivi et/ou achevé leur e-formation en 2019, mais également des 257 assesseurs des pôles sociaux qui ont démarré leur e-formation préalable obligatoire à compter du 15 octobre 2019.

2. Adaptation des dispositifs existant et déploiement des formations proposées pour mettre en œuvre l'obligation de formation des juges consulaires et des conciliateurs de justice

⇒ Adaptation, diversification et multiplication des formations offertes aux juges consulaires

- En formation initiale

Si, depuis 2003, le DFPS organise la formation des juges consulaires en partenariat avec la Conférence générale des juges consulaires de France (CGJCF), la formation initiale et continue des juges consulaires constitue une obligation depuis le 1er novembre 2018. Ainsi, le juge qui n'a pas suivi les 8 jours de formation initiale obligatoire dans un délai de 20 mois à compter du premier jour du mois suivant l'élection du juge du tribunal de commerce, est réputé démissionnaire. Chaque juge est, ensuite, soumis à une formation continue obligatoire de 2 jours par an. La mise en œuvre de cette formation obligatoire est confiée à l'ENM par les articles D.722-31 et D.722-34 du code de commerce.

En octobre 2019, la direction des services judiciaires a transmis à l'ENM une liste fiabilisée des 3 377 juges consulaires en exercice,

Avec la mise en œuvre de l'obligation de formation, pleinement déployée en 2019, le nombre de juges qui viennent se former à l'ENM ne cesse de progresser. Ils ont été 2 465 juges à assister à au moins une formation proposée par le DFPS en 2019 (884 juges en formation initiale répartis en 2 promotions, 7 juges de la session de formation initiale des juges des tribunaux mixtes de commerce, 1574 juges consulaires en formation continue dans les sessions du DFPS), ce qui représente environ 73% du corps des juges des tribunaux de commerce. Si l'on ajoute les 89 juges présents dans des sessions proposées par le département de la formation continue, ce taux augmente même à 75,6%. En 2019, le DFPS a organisé 247 sessions pour les juges consulaires partagées en 118 sessions de formation initiale d'une part et 129 sessions de formation continue d'autre part.

S'agissant de la formation initiale, l'ENM a accueilli en 2019 deux promotions de juges consulaires, issus des élections des mois d'octobre 2018 et 2019. Pour chaque promotion, la formation débute en novembre/décembre de l'année de l'élection, et s'achève en juin de l'année suivante. La première promotion soumise à l'obligation de formation, composée de 513 juges élus en octobre 2018, a achevé son

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

cycle de formation au mois de juin 2019, avec un taux d'assiduité de 88%. Pour cette promotion, le DFPS a organisé au total 113 sessions, entre le 1^{er} novembre 2018 et le 30 juin 2019. La promotion qui a débuté son cycle de formation en novembre 2019 est composée de 371 juges. Au total, en 2019, le DFPS a ainsi accueilli 891 nouveaux juges dans 118 sessions de formation initiale, en ce compris les juges ultra-marins qui ont participé à une session qui leur était spécifiquement dédiée.

Le programme de formation initiale comporte 6 modules d'une durée totale de 8 jours.

- Module 1 : Organisation judiciaire et déontologie (1 jour)
- Module 2 : Procédure civile (1 jour)
- Module 3 : Rédaction des jugements (1 jour)
- Module 4 : Droit des contrats et des obligations (2 jours)
- Module 5 : Cautionnement (1 jour)
- Module 6 : Droit des entreprises en difficulté (2 jours)

Les modules sont écrits par le DFPS en collaboration avec la CGJCF et une pédagogue, en application d'une charte de qualité pédagogique. Certains de ces modules ont été révisés en 2019 pour répondre aux attentes des formateurs et des juges, et actualisés lorsque les réformes l'imposent.

Les formations sont dispensées par des binômes de formateurs, composés d'un magistrat et d'un juge consulaire. Ils ont accès à la documentation nécessaire à l'animation du module sur depuis l'espace formateurs qui leur est dédié sur la plateforme d'e-formation de l'ENM. En 2019, 60 formateurs ont animé une ou plusieurs sessions de formation initiale des juges consulaires. Ces formateurs sont réunis chaque année par le DFPS dans le cadre d'une formation de formateurs. 39 y ont participé en 2019.

La formation initiale est organisée en région sur différents sites à Paris et en région, dont la localisation et le nombre évoluent chaque année, en fonction du nombre de juges à former et de leur localisation géographique (15 sites pour la promotion 2018-2019 ; 17 sites pour la promotion suivante). Les juges restent très attachés à ces formations de proximité, en petits groupes, organisées au plus près de leur résidence. L'entrée en vigueur de l'obligation de formation concerne également les juges consulaires des tribunaux mixtes de commerce (TMC) d'outre-mer. Ces juges n'étaient pas jusqu'alors formés par l'ENM. Leur nombre étant insuffisant pour organiser des formations locales, le DFPS a créé une formation spécifique, qui s'est tenue à Paris du 13 au 22 mai 2019 (14 juges inscrits, 7 présents).

- En formation continue

En ce qui concerne la formation continue, ce sont 1 663 juges consulaires qui ont suivi une ou plusieurs sessions de formation à l'ENM en 2019 (en ce compris les 89 juges consulaires ayant assisté à des sessions proposées par le département de la formation continue), contre 1 115 en 2018. Par rapport à 2018, cela représente une augmentation de 49% de juges venus se former à l'ENM en formation continue.

4509 places de formation continue ont été ouvertes aux juges consulaires dans 129 sessions de formation qui leur sont dédiées, à comparer aux 3 277 places offertes en 2018 dans 100 sessions (+37,6% entre 2018 et 2019). Si l'on ajoute les places offertes par le département de la formation continue, soit 297 places dans 39 sessions, ce sont au total 4 806 places qui ont été offertes en formation continue au public des juges consulaires, dans 168 sessions. Bien que chaque juge soit désormais astreint à 2 jours de formation continue obligatoire par an, le nombre total de jours offerts (5633 jours) a été amplement suffisant pour couvrir les 3630 jours de formation effectivement suivis par les juges présents aux sessions de formations.

Le catalogue de formation continue des juges consulaires, élaboré en partenariat avec les représentants de la conférence générale des juges consulaires de France, tient compte des besoins exprimés par les juges en termes de formation. Les formations proposées traitent à la fois de questions procédurales, comme la mise en état, les référés commerciaux, les injonctions de payer, de maîtrise des savoir-faire du juge, telle que la capacité à effectuer une recherche juridique et à comprendre les arrêts de la Cour de cassation, et de droit civil. Plusieurs formations se rapportant aux procédures collectives, l'un des contentieux principaux qu'ont à connaître les juges consulaires, leur sont également offertes.

Afin de proposer en région certaines sessions récurrentes et très demandées, l'ENM a élaboré des modules de formation continue qui, à l'image des modules de formation initiale, sont intégralement conçus au sein du DFPS, et animés par des binômes de formateurs à l'aide des supports qui leur sont remis à cet effet : outre les modules « atelier de rédaction du jugement » et « juge-commissaire », proposés avec succès

d'année en année, deux nouveaux modules ont été créés en 2019 : « le juge consulaire et le cautionnement » et « la pratique de la procédure civile par le juge consulaire ». S'y ajoutent 3 modules consacrés à l'analyse financière de l'entreprise en difficulté (2 modules) et à l'évaluation financière, élaborés par le DFPS en lien avec la CGJCF, le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC) et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC).

Dans la continuité des années précédentes, l'année 2019 a été marquée par des actions volontaristes de délocalisation des formations. Pour tenir compte de la réalité d'exercice des juges consulaires, ce sont 50% des sessions de formation continue (65 sessions sur 129) qui ont été dispensées au sein des régions consulaires, soit un rapport légèrement supérieur à celui de 2018 qui s'élevait à 49% (49 sessions sur 100).

Il est à noter que l'annuaire des juges consulaires en exercice transmis par la DSJ en octobre 2019 a constitué une évolution très positive, particulièrement attendue par l'ENM pour l'identification, la fiabilisation et l'information de son public-cible. Cet annuaire devra cependant être actualisé régulièrement, et pourrait notamment l'être à l'occasion de l'élection des juges en octobre de chaque année. Cela permettrait au DFPS d'identifier plus aisément et plus rapidement les nouveaux juges consulaires à convoquer en formation initiale.

⇒ Mise en œuvre d'un dispositif adapté à l'obligation de formation des conciliateurs de justice

Pour les 2 266 conciliateurs de justice¹ actuellement en exercice, l'année 2019 a été marquée par la mise en place de leur formation obligatoire. Le décret n° 78-381 du 20 mars 1978 relatif aux conciliateurs de justice, modifié par le décret n° 2018-931 du 29 octobre 2018, prévoit en effet qu'à compter du 1^{er} janvier 2019 tout nouveau conciliateur ou tout conciliateur renouvelé dans ses fonctions doit suivre à l'ENM une formation initiale d'un jour dans l'année de sa nomination ou une formation continue d'un jour dans les trois ans de son mandat. Ce texte consacre ainsi le rôle de l'ENM dans la formation des conciliateurs de justice, organisée sur la base du volontariat depuis 2009.

L'année 2019 a donc été consacrée au déploiement d'un nombre élevé de sessions afin de répondre au besoin de formation obligatoire. Un nouveau dispositif adapté, enrichissant l'offre de formation, a ainsi été proposé aux conciliateurs. Leur intérêt pour les formations organisées par l'ENM est fort puisque le taux de conciliateurs formés chaque année est important. Ils ont été 1204 à assister à au moins une formation proposée par le DFPS en 2019 sur un effectif total actuel de 2 266 conciliateurs, ce qui représente 53 % du corps. Il y a eu 2 136 inscriptions validées (un même conciliateur peut assister à plusieurs formations au cours d'une même année). Si l'on ajoute les 59 conciliateurs présents dans des sessions proposées par le département de la formation continue, ce taux de participation augmente même à 56 % du corps.

La plupart des formations proposées par le DFPS aux conciliateurs de justice sont des modules intégralement conçus au sein du département par le magistrat référent, en lien avec la pédagogie, animés par des binômes de formateurs, sélectionnés parmi des conciliateurs expérimentés et intéressés aux questions de formation.

Il existe 6 modules de formation :

- 1 module de formation initiale, « Initiation à la fonction de conciliateur de justice », révisé en 2018 dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'obligation de formation, offre un panorama complet du statut du conciliateur et de la conciliation de justice, pour une entrée en fonction.
- 5 modules de formation continue, traitant : des baux d'habitation, du droit de la consommation, des principales règles juridiques applicables en matière de délimitation des propriétés, mitoyenneté, servitudes, et des gestes professionnels utiles pour « faire négocier les parties », des règles juridiques applicables en matière de troubles anormaux du voisinage, et des gestes professionnels utiles pour « gérer la violence ».
- Au total, ces modules ont été animés à 134 reprises en 2019, pour 1 123 conciliateurs.

Les modules de formation et la documentation pédagogique sont mis à disposition des formateurs par le biais d'une plate-forme numérique (espace formateurs), et une communication entre l'Ecole et ces derniers

¹ Données actualisées au 31 décembre 2019, communiquées par la Fédération des associations de conciliateurs de cours d'appel « Conciliateurs de France ».

est organisé via un forum. Les conciliateurs de justice ont, quant à eux, la possibilité de télécharger les supports documentaires de la formation à laquelle ils ont assisté via le site internet de l'offre en ligne,

Le réseau des 33 formateurs ENM couvre l'ensemble des cours d'appel métropolitaines, outre trois cours d'appel outre-mer. Dès leur entrée en fonction, les nouveaux formateurs sont associés aux formations de formateurs organisées 2 fois par an par le DFPS. Chacun d'eux bénéficie de surcroît d'un accompagnement individualisé par un formateur expérimenté.

Il est à noter que l'entrée en vigueur de l'obligation de formation s'est accompagnée d'une demande faite par la DSJ aux cours d'appel de transmettre à l'ENM, 2 fois par an, les listes actualisées des conciliateurs de leur ressort, pour répondre au besoin d'identification des conciliateurs à former. Au 31 décembre 2019 cependant, seules 17 cours d'appel ont communiqué leurs listes de conciliateurs, de sorte que le DFPS est contraint de continuer à solliciter son réseau de formateurs pour recenser les « nouveaux » conciliateurs.

Outre les modules de formation dispensés localement, le département a proposé aux conciliateurs en 2019 2 sessions nationales, organisées à Paris : une session consacrée à l'approfondissement des compétences sociales professionnelles, et un colloque sur la conciliation, avec une dimension internationale, qui a réuni des conciliateurs, des magistrats, des juges consulaires et des MTT.

Les conciliateurs ont également bénéficié de places offertes dans les sessions de formation continue des magistrats : 95 places proposées dans 13 sessions, pour 59 inscriptions validées.

3. Conception et mise en œuvre de dispositifs innovants pour former en nombre les nouveaux publics du département

⇒ Le dispositif « hybride » de formation initiale obligatoire des conseillers prud'hommes : premiers éléments de bilans et perspectives

Depuis le 1^{er} février 2018 et conformément à la loi du 6 août 2015 et au décret du 28 avril 2017, l'ENM organise et assure la formation initiale des nouveaux conseillers prud'hommes désignés à compter de décembre 2017, sans avoir jamais exercé auparavant de mandat prud'homal. Cette formation initiale obligatoire, d'une durée de 5 jours, est commune aux conseillers prud'hommes employeurs et salariés et doit s'effectuer dans un délai de 15 mois. Tout conseiller prud'homme qui n'a pas satisfait à l'obligation de formation initiale dans ce délai est réputé démissionnaire.

Le parcours de formation initiale élaboré par l'ENM se décompose en 3 jours de formation à distance, ou « e-formation », et 2 jours de formation en ateliers regroupant de 20 à 40 stagiaires. Ces ateliers, animés par un magistrat professionnel, permettent d'approfondir et de mettre en pratique les savoirs abordés en e-formation, et d'acquérir des savoir-être et savoir-faire ; ils sont organisés sur des sites régionaux répartis sur l'ensemble du territoire national.

Au cours de l'année 2019, le DFPS a géré et organisé la formation initiale de 4 promotions de nouveaux conseillers prud'hommes dont l'avancée dans le parcours de formation variait en raison de la date de leur arrêté de nomination. Ainsi, les 1^{ère} et 2^{ème} promotions ont achevé leur formation initiale, respectivement aux 30 avril et 31 août 2019, alors que les 3^{ème} et 4^{ème} promotions l'ont démarrée, respectivement aux 1^{er} février et 1^{er} décembre 2019. Au total, ce sont 9 334 conseillers prud'hommes, toutes promotions confondues, qui ont été suivis en formation initiale par le DFPS en 2019, étant précisé que les CPH des promotions 1 et 2 ayant achevé leurs 5 jours de formation initiale en 2018 ont continué à être suivis par le DFPS en 2019 jusqu'à la fin du délai de formation, puisqu'ils ont, jusqu'à cette date, bénéficié de l'accès à l'e-formation et à l'e-bibliothèque.

Compte tenu du nombre de CPH ayant validé leurs 5 jours de formation initiale en 2018 pour les promotions 1 et 2 (pour rappel 72% des 8022 CPH issus des promos 1 et 2), ce sont 2 978 conseillers prud'hommes, issus des promotions 1, 2, 3 et 4 qui ont poursuivi ou débuté leurs 5 jours de formation initiale au cours de l'année 2019.

- Mise en œuvre de la formation et premiers éléments de bilan

En ce qui concerne les deux promotions ayant achevé leur formation initiale en 2019 :

- Sur les 7303 conseillers de la promotion 1 soumis à l'obligation de formation, non démissionnaires à la fin du délai de formation le 30 avril 2019, 7146 ont validé les 5 jours de formation initiale soit un taux de validation de 97,85% ;
- Sur les 427 conseillers de la promotion 2 soumis à l'obligation de formation, non démissionnaires à la fin du délai de formation le 31 août 2019, 410 ont validé les 5 jours de formation initiale, soit 96%.

En ce qui concerne les deux promotions ayant démarré leur formation initiale en 2019 :

- La promotion 3, dont le délai de formation s'achèvera le 30 avril 2020, était initialement constituée de 271 conseillers soumis à l'obligation de formation initiale. Au 31 décembre 2019, sur les 258 conseillers non démissionnaires, 241 ont validé leur 3 jours de formation à distance, et 233 ont validé intégralement leur formation initiale soit un taux de validation de 90.3% ;
- Pour la promotion 4 issue de l'arrêté de nomination du 30 octobre 2019, le délai de formation s'achèvera le 28 février 2021. Le parcours d'e-formation leur a été ouvert le 1^{er} décembre 2019 aux 501 conseillers soumis à l'obligation de formation initiale. Les ateliers démarreront à compter du 1^{er} avril 2020.

Les conseillers de la promotion 1 non démissionnaires ayant tous effectué l'e-formation en 2018, et ceux de la promotion 4 ne l'ayant démarrée qu'à la marge en 2019, ce sont essentiellement les conseillers des promotions 2 et 3 qui ont validé l'e-formation en 2019. Sur les 290 conseillers susceptibles de la valider en 2019 (dont 32 conseillers de la promotion 2, les autres l'ayant achevée en 2018), 267 soit 92% l'ont achevée. La synthèse des questionnaires d'évaluation renseignés par les conseillers à l'issue de chacune des 3 journées d'e-formation fait apparaître des taux de satisfaction allant de 90% à 98% selon les modules, soit un taux de satisfaction moyen de 94%.

S'agissant des ateliers, ce sont 75 ateliers qui ont été organisés tout au long de l'année 2019 sur 12 sites en France Métropolitaine et outre-mer (Guadeloupe et La Réunion), afin de former les conseillers prud'hommes issus des promotions 1,2 et 3. Pour les promotions 1 et 2, il s'agissait d'ateliers de rattrapage organisés en région, à Paris, en Guadeloupe et à La Réunion. Pour la promotion 3, les ateliers ont démarré le 1^{er} juin 2019 et ont été organisés sur 8 sites répartis en France Métropolitaine. S'agissant enfin de la promotion 4, les ateliers qui débiteront en avril 2020 seront organisés sur 9 sites dont celui de La Réunion.

Sur les 2 369 conseillers convoqués à ces ateliers, étant précisé que les ateliers se poursuivront en 2020 pour les conseillers des promotions 3 et 4 non convoqués en 2019, 2 050 ont suivi au moins une journée, soit un taux de participation de 86,5% avec une moyenne de 35 participants par atelier, et 2040 conseillers ont validé leurs 2 journées d'atelier, soit un taux de validation de 86.1%.

Les questionnaires d'évaluation envoyés aux participants après chaque atelier ont été retournés par 1645 conseillers, sur 2 050 envois adressés en 2019, soit un taux de retour de 80,2%. A 86%, ces conseillers se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits de la formation reçue.

Au total, toutes promotions confondues, ce sont 2140 conseillers qui ont validé leurs 5 jours de formation initiale au cours de l'année 2019, soit 71,9% des 2978 nouveaux conseillers toutes promotions confondues n'ayant pas validé leur formation initiale en 2018.

Suivi de la formation et accompagnement des formateurs

En 2017, 118 magistrats volontaires ont été sélectionnés pour animer les ateliers de formation des conseillers. A ce titre, ils ont été formés, lors de 5 formations de formateurs organisées en 2017/2018, à l'utilisation des outils et supports pédagogiques élaborés spécifiquement par l'ENM pour la formation initiale des conseillers prud'hommes. En 2019, 103 magistrats continuent de manifester leur intérêt pour la formation des conseillers prud'hommes et restent volontaires pour animer les ateliers à Paris ou en région. Pour les accompagner dans leur mission, le DFPS organise chaque année un regroupement de formateurs. 38 formateurs ont participé au regroupement d'avril 2019, qui avait pour objectif de faire un premier bilan de la formation initiale dispensée, et d'envisager les modifications ou évolutions à apporter à l'atelier au vu du retour d'expériences des formateurs. Ce regroupement a permis un partage d'expérience constructif, qui a notamment nourri la réflexion des coordonnateurs de formation du DFPS chargés de réviser les modules de formation initiale des CPH. Il a également été particulièrement apprécié par les formateurs qui,

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

dans le cadre du questionnaire de satisfaction envoyé à l'issu, se sont dit à 96% satisfaits voire très satisfaits de cette journée de regroupement.

A partir du mois de juillet 2019, un travail de révision portant sur les modules d'e-formation et sur le contenu des ateliers a été engagé. Compte tenu de leur expérience et de leur connaissance du public à former, les formateurs ont été sollicités par mail pour participer à l'amélioration des supports de formation et proposer toute modification utile.

Par ailleurs, le DFPS a continué à diffuser aux formateurs une lettre d'information, permettant la communication de diverses informations sur la mise en œuvre de la formation, mais également le partage des bonnes pratiques relevées lors des déplacements sur sites, et l'approfondissement de la réflexion en matière de pédagogie.

- Perspectives

Outre le travail de révision des modules, initié en 2019 et qui se poursuivra en 2020, le DFPS est engagé dans une action d'accompagnement de la création du conseil de prud'hommes de Mayotte.

En effet, la création du conseil de prud'hommes de Mayotte, prévue par l'ordonnance du 29 mars 2011 et reportée deux reprises, interviendra le 1^{er} janvier 2022. Dans son rapport d'étape déposé en juin 2018, la mission interministérielle, (ministères du travail – de la Justice – des outre-Mer) constituée pour accompagner cette création, a préconisé d'associer l'ENM à la formation « des personnes susceptibles d'être proposées et désignées comme conseillers prud'hommes en 2022 ». C'est dans ce contexte que le DFPS s'est déplacé à Mayotte aux cotés de représentants des ministères de la Justice et du Travail, ainsi que de l'Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) en 2019, afin d'identifier de manière précise l'état des connaissances et les besoins de formation, et ainsi élaborer un plan de formation adapté. Suite à ce déplacement, et à l'issue d'une réunion interministérielle associant l'INTEFP et l'ENM, il a été décidé de concevoir pour les futurs conseillers prud'hommes de Mayotte un parcours de formation se divisant en 2 temps : le 1^{er} permettant aux apprenants d'appréhender la fonction de conseiller et d'intégrer les bases du droit du travail, intégralement pris en charge par l'INTEFP ; le 2nd visant à professionnaliser l'apprenant en lui permettant d'acquérir des savoirs, des savoirs-être et des savoirs faire, intégralement à la charge de l'ENM.

Le temps de formation pris en charge par l'ENM débutera en janvier 2021. Il consistera à proposer aux futurs CPH de Mayotte le parcours de formation initiale conçue par le DFPS pour les nouveaux CPH de métropole et d'outre-mer, mais adapté aux spécificités mahoraises. Pour concevoir des modules adaptés non seulement aux spécificités économiques de Mayotte, mais également aux besoins des futurs conseillers prud'hommes de l'île, le DFPS s'est entouré d'un conseil scientifique composé d'un magistrat « local », et de 2 magistrats-formateurs de CPH volontaires pour animer les futurs ateliers à Mayotte, Créé en novembre 2019, ce conseil poursuivra ses travaux en 2020, l'objectif étant pour le DFPS d'achever le travail d'adaptation des modules d'ici la fin de l'année 2020.

⇒ L'e-formation initiale obligatoire des assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés

La loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^{ème} siècle impose aux assesseurs nouvellement nommés au sein des pôles sociaux des TGI, et de la formation de jugement de la cour d'appel d'Amiens compétente pour connaître du contentieux de la tarification des accidents du travail, le suivi d'une formation initiale préalable à l'exercice de leurs fonctions. Selon l'article L. 218-12 du code de l'organisation judiciaire, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, « tout assesseur qui n'a jamais exercé de mandat ne peut siéger que s'il justifie avoir suivi une formation initiale ». Le décret n° 2019-185 du 12 mars 2019 a confié à l'ENM l'organisation de cette formation initiale, d'une durée d'une journée, commune aux assesseurs salariés et aux assesseurs employeurs et travailleurs indépendants, et précisé les thèmes de formation.

La formation initiale conçue par l'ENM dans ce cadre s'articule autour de 4 modules, devant permettre aux assesseurs de : 1) se situer dans l'organisation judiciaire ; 2) identifier leurs droits et intégrer leurs obligations déontologiques ; 3) intégrer les principales règles de procédure ; 4) appréhender les principes et contentieux de la protection sociale.

L'ENM a fait le choix d'une journée de formation totalement à distance, ces modalités de formation étant, par leur souplesse, parfaitement adaptées à un public de juges non professionnels présentant des niveaux de connaissance hétérogènes et des disponibilités limitées en raison des contraintes professionnelles et/ou géographiques. A l'issue de la journée de formation à distance, et sous réserve d'assiduité, l'assesseur télécharge son attestation individuelle de formation, qui lui permet de justifier de la réalisation de son obligation de formation, et d'entrer en fonction au sein du pôle social.

Une fois conçue l'ingénierie de formation du projet, le DFPS a consacré l'année 2019 à l'élaboration des 4 modules évoqués précédemment, en lien avec le service e-formation de l'ENM. Chaque module est découpé en séquences, comportant des apports de savoirs et des activités variées de type QCM, quizz, mises en situation ainsi que de nombreuses vidéos faisant intervenir des experts du contentieux de la sécurité sociale.

Finalisés début juillet 2019, après une ultime phase de tests, l'ensemble des supports pédagogiques a été mis en ligne sur la plateforme d'e-formation au 1^{er} septembre 2019. Le parcours d'e-formation a été officiellement ouvert le 15 octobre 2019, dès réception des premiers noms d'assesseurs à former. Depuis cette date, tout assesseur nouvellement nommé dont le nom figure sur la liste transmise par la DSJ à l'ENM peut accéder à l'e-formation.

Suite à la communication par la DSJ de 2 listes, en octobre puis décembre, 257 assesseurs nouvellement nommés sont inscrits au parcours d'e-formation. Au 31 décembre 2019, sur ces 257 assesseurs : 21 ont validé leur parcours soit un taux de validation de 8.2% ; 11 ont débuté leur parcours de formation soit un taux de 4,3 % ; 225 ne l'ont pas débuté soit un taux de 87.5%. Il est à noter que, compte tenu de la récente date d'ouverture du parcours de formation, et du fait qu'aucun délai n'est imposé aux assesseurs pour suivre leur formation, ces données ne sont pas encore significatives. Pour les mêmes raisons, aucune donnée significative n'est disponible sur la satisfaction des assesseurs sur le contenu et l'ergonomie des modules d'e-formation.

Préalablement à l'ouverture de l'e-formation, une journée de formation en présentiel a dû être organisée à destination des assesseurs de la formation de jugement de la cour d'appel d'Amiens spécialement désignés en matière de tarification de l'assurance des accidents du travail. L'article L. 312-6-2 du code de l'organisation judiciaire rend en effet l'obligation de formation préalable des assesseurs nouvellement désignés au sein des pôles sociaux des TGI, applicable à ceux de la cour d'Amiens spécialement désignée. Cette formation de jugement ayant été créée au 1^{er} janvier 2019 dans le cadre de la réforme des juridictions sociales, tous ses assesseurs sont considérés comme nouveaux, et, à ce titre ne peuvent siéger sans avoir suivi la formation initiale. Afin de ne pas bloquer le fonctionnement de cette formation dans l'attente de l'ouverture de l'e-formation des assesseurs, le DFPS a organisé en urgence une journée de formation initiale en présentiel à destination des 16 assesseurs déjà nommés, ayant prêté serment. Cette formation, à laquelle 12 assesseurs ont participé, a eu lieu le 28 mars 2019 dans les locaux de la cour d'appel d'Amiens. Les 4 assesseurs n'ayant pu suivre cette formation présentielle ont été inscrits au parcours d'e-formation.

4. Mise en œuvre, pour 2 nouvelles promotions de MTT, du séquençage pédagogique revu en 2018

La loi organique n° 2016-1090 du 8 août 2016 a opéré la fusion des statuts de juge de proximité et de magistrat exerçant à titre temporaire, entraînant ainsi la disparition des juges de proximité au 1^{er} juillet 2017. Les magistrats exerçant à titre temporaire doivent désormais suivre une formation initiale théorique de 10 jours, outre, selon les cas, un stage en juridiction préalable ou probatoire à l'exercice de leurs fonctions, dont la durée est fixée par le CSM, à l'exception de ceux qui sont dispensés de stage (cas des anciens magistrats). L'intégralité de cette formation initiale est organisée et suivie par le DFPS, étant précisé qu'une fois en fonction, les MTT sont astreints à une formation continue organisée par le département de la formation continue. La conception du nouveau séquençage pédagogique de la formation initiale des MTT a été réalisé en vue de l'accueil de la première promotion en janvier 2018, Le programme des stages en juridiction a également été revu.

En 2019, comme en 2018, le CSM a procédé à la désignation 2 promotions de MTT, soit 62 stagiaires au total. Les candidats de la 3^{ème} promotion ont été accueillis en stage à partir de février 2019. Le DFPS a assuré l'organisation de ces stages, en lien avec les coordonnateurs de formation et les directeurs de

centres de stage. A l'issue du délai de stage de 6 mois, ce sont 27 bilans de stages probatoires qui ont été transmis au ministère de la justice en vue de la saisine du CSM.

Les candidats de la 4^{ème} promotion suivent, quant à eux, leur stage en juridiction depuis septembre 2019. 21 candidats sont astreints à un stage probatoire d'une durée de 6 mois, soit jusqu'au mois de mars 2020. Compte tenu d'un manque de candidatures, aucune promotion ne sera formée en janvier 2020 ; la prochaine promotion reçue par l'école le sera en juin 2020.

5. Poursuite de la formation des délégués du procureur sur la base du volontariat, malgré les difficultés d'identification de ce public-cible

Ils sont entre 950 et 1000 à exercer cette mission auprès des parquets et parquets généraux². L'ENM a reçu pour mission de les former, mais l'absence d'annuaire national recensant les délégués habilités par les parquets rend difficile l'identification de ce public, et la communication des offres de formation. Les délégués ne sont pas astreints à une obligation de formation, et participent donc aux sessions organisées par l'ENM sur la base du volontariat. La participation des délégués aux sessions ENM reste forte en l'absence d'obligation de formation.

Une formation d'initiation à la fonction de délégué du procureur est proposée en priorité aux délégués du procureur venant de prendre leurs fonctions. Cette formation de 2 journées, axée essentiellement sur des rappels concernant l'organisation du ministère public et le statut des délégués du procureur, permet d'aborder les problématiques de déontologie, de conduite d'entretien et de gestion des incidents. Elle est animée par un magistrat du parquet et un délégué du procureur, au moyen du module de formation conçu par l'ENM en 2008 et réactualisé depuis. Trois sessions de ce type ont été organisées en 2019, à l'ENM Paris, pour 29 délégués du procureur présents.

Deux sessions abordant les différents outils de communication pouvant être mobilisés par les délégués du procureur dans l'exercice de leurs missions leur sont également proposées (« initiation » et « perfectionnement »). Elles permettent aux délégués de travailler sur l'identification des difficultés rencontrées lors des entretiens, le choix de la stratégie la plus appropriée pour mettre en œuvre la mesure compte tenu des attentes du parquet, la préparation de l'entretien et la mise en œuvre d'une communication efficace. 27 délégués y ont participé en 2019. Les délégués souhaitant approfondir certains aspects de leur mission peuvent, en outre, suivre des sessions thématiques, relatives à la sécurité routière par exemple, ou à la composition pénale (session mettant l'accent sur la technique d'entretien, avec 24 participants en 2019).

Au-delà des sessions qui leur sont dédiées, les délégués du procureur se voient offrir des places dans les sessions relevant de la formation continue des magistrats. En 2019, ce sont 21 sessions qui leur ont été proposées, contre 18 en 2018 ; 51 délégués y ont participé.

Au total, ce sont 149 délégués du procureur qui se sont formés à l'ENM en 2019.

Enfin, les supports pédagogiques conçus pour eux par le département ont été actualisés et modernisés. L'année 2018 avait été marquée par la création d'un guide pratique sur le statut et le rôle des délégués du procureur. L'année 2019 a permis son actualisation et sa diffusion de manière élargie à l'ensemble des stagiaires. Par ailleurs, le module de formation à distance sur les addictions, élaboré à destination des délégués du procureur suite au séminaire de formation organisé de 2015 à 2017 grâce au soutien de la mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), et finalisé en 2018, a bénéficié d'une large diffusion tout au long de l'année 2019.

² Estimation d'après les informations recueillies auprès de la DACG.

D. Indicateurs

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
5-1-1 Taux de formation des juges consulaires (présence dans l'année à au moins une action de formation de l'ENM)	63,5%*	76%	70%
5-1-2 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de <u>formation continue</u> à l'ENM au cours de l'année	1115	1663	-
5-1-3 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de <u>formation initiale</u> à l'ENM	917	891	-

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

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

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
5-2-1 Taux de présence en e-formation (taux de validation)	97,7%	92%	100%
5-2-2 Taux de présence en présentiel	88,6%	86,5%	100%
Nombre de conseillers prud'hommes présents en formation	8562	2050*	-
5-2-3 Taux de satisfaction			
- Formation en e-learning	88,2%	94%	-
- Formation en présentiel	77,1%	86%	-

* Le nombre de personnes à former entre le début et la fin de l'année 2019 n'est pas stable puisque de nombreuses démissions sont intervenues et que suite aux vérifications opérées par la DSJ, de nombreux conseillers convoqués n'étaient pas astreints à une obligation de formation.

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

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

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

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

*Donnée non significative car l'e-formation est ouverte depuis le 15 octobre 2019.

**Donnée significative indisponible compte-tenu de la date d'ouverture et du faible taux de validation.

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

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

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

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

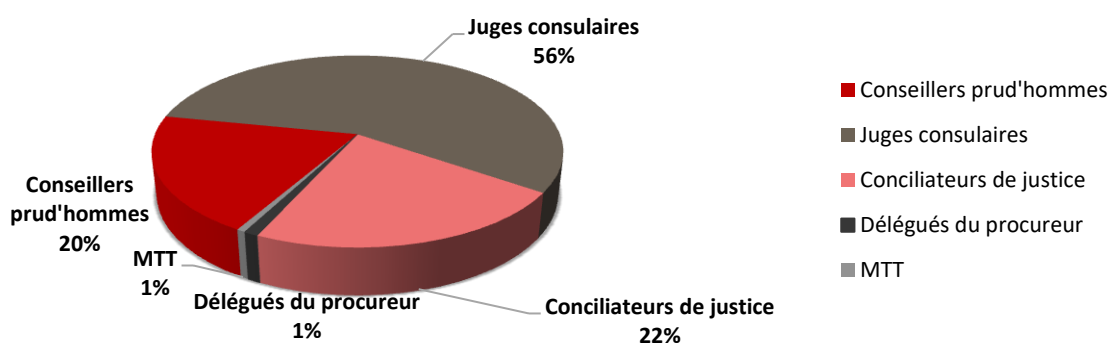
Indicateur	2018	2019	Valeur cible
5-6-1 Nombre de conciliateurs présents en formation	1016	1263	-
Nombre de personnes composant le corps	2207 (au 01/12/2018)	2266	-
5-5-2 Taux de participation des conciliateurs à la formation de l'ENM	50,15%	56%	50% du corps sachant que le non-respect de l'obligation de formation n'est pas sanctionné.

E. Annexes

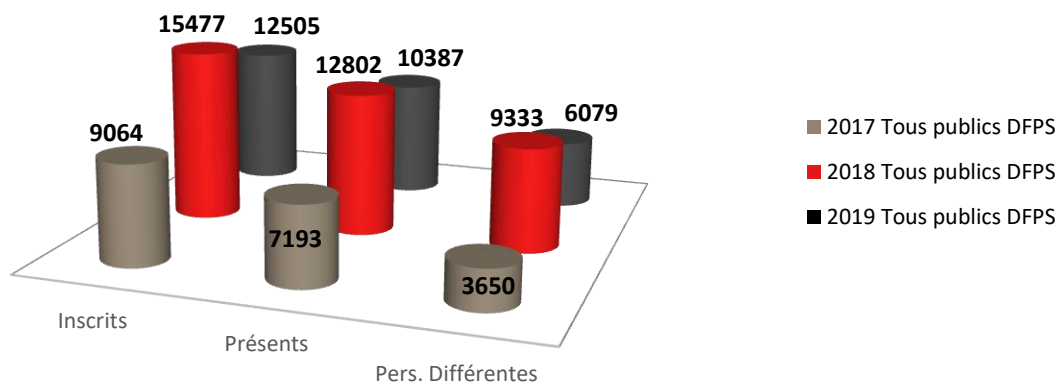
⇒ Annexe 1 – Publics extérieurs inscrits aux formations du DFPS en 2019

Publics extérieurs reçus en 2019 (nombre de personnes physiques dont les inscriptions ont été reçues)	
Magistrats	396
Greffiers des tribunaux de commerce	26
AJMJ	10
Autres (AMF, juristes)	3
Total	435

⇒ Annexe 2 – Répartition des publics cibles présents aux sessions du DFPS en 2019 (hors e-formation)



⇒ Annexe 3 – Evolution des publics cibles du DFPS dans les sessions présentielles depuis 2017 (hors e-formation)



⇒ Annexe 4 – Les indicateurs de la formation des juges consulaires

Les indicateurs de la formation des juges consulaires						
	2015	2016	2017	2018	2019	variation 18/19
Nombre de sessions	167	184	204	239	247	+3%
Nombre juges formés *	1872	1867	1877	2032	2554	+26 %
Taux de juges formés **	58,5%	58,34%	58,65%	63,5%	76%	+12,5%

*Nombre de juges formés au moins une fois dans l'année (formation initiale et formation continue DFPS).

**Taux de juges formés au moins une fois dans l'année (nombre de juges formés calculé par rapport à un effectif théorique de 3200 juges jusqu'en 2018 inclus, et par rapport à l'effectif réel de 3277 juges en 2019).

⇒ **Annexe 5 – Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires**

Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires						
	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 18/19
Nombre de sessions	107	115	130	139	118	-15%
Jours de formation réalisés	3 324	3 298	3 905	3 917	3745*	-4%
Juges formés au moins une fois	829	784	916	917	891*	- 3%
Taux d'assiduité	79%	82%	82,5%	85%	89%	+4%

* En ce compris les 7 juges des tribunaux mixtes de commerce d'outre-mer

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

Les indicateurs de la formation continue des juges consulaires						
	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 18/19
Nombre de sessions	60	69	74	100	129	+29%
Jours de formation réalisés	2 642	2 484	2 447	2404	3630	+51%
Juges formés au moins une fois DFPS	1 043	1 083	961	1 060	1574	+48,5%
Juges formés au moins une fois ENM			1 001	1 115	1663	+49%

⇒ **Annexe 7 – Les indicateurs des formations continues en régions des juges consulaires**

Les indicateurs des formations continues organisées en régions pour les juges consulaires						
	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 18/19
Nombre de sessions	60	69	74	100	129	+29%
Nombre de sessions régionales	25	29	29	49	65	+33%
Taux de sessions organisées en régions	41,7%	42%	39%	49%	50%	+1%

⇒ **Annexe 8 – Les chiffres-clés de la formation des conseillers prud'hommes en 2019**

Les chiffres-clés de la formation des conseillers prud'hommes en 2019 :

- 9 334 conseillers prud'hommes des promotions 1, 2, 3 et 4 suivis en formation initiale
- 2 978 conseillers prud'hommes ayant débuté et/ou achevé leurs 5 jours de formation initiale
- 267 conseillers prud'hommes des promotions 2 et 3 ayant achevé les 3 jours d'e-formation
- Taux de satisfaction e-formation : 94%
- 75 ateliers de formation organisés sur 12 sites en France métropolitaine et outre-mer
- 2 050 conseillers prud'hommes des promotions 1,2,3,4 ayant suivi ces ateliers : taux de participation de 88,5%, taux de validation de 86,1%
- Taux de satisfaction atelier : 86%
- 2140 conseillers prud'hommes des promotions 1,2,3,4 ayant achevé les 5 jours de formation initiale
- 1 déplacement à Mayotte dans le cadre du projet de création de CPH sur l'île
- 38 formateurs ayant participé au regroupement de formateurs du 1^{er} avril 2019
- 1 lettre d'information diffusée aux formateurs
- 1 plaquette bilan et perspective conçue et diffusée en juillet 2019

⇒ **Annexe 9 – Les chiffres-clés 2019 de la formation des assesseurs des pôles sociaux des TGI et de la Cour d’appel d’Amiens spécialement désignés :**

Les chiffres-clés de la formation des assesseurs en 2019 :

- 257 assesseurs inscrits en formation initiale au 31 décembre 2019
- 21 assesseurs ayant validé au 31 décembre 2019 leur formation initiale soit un taux de validation de 8,2%
- 1 journée de formation en présentiel pour les 16 assesseurs de la Cour d’appel d’Amiens spécialement désignée => 12 assesseurs présents, soit un taux de validation de leur formation initiale de 75%
- Diffusion d’une plaquette explicative sur la formation initiale des assesseurs auprès des juridictions en charge du contentieux de la sécurité sociale et de l’aide sociale

⇒ **Annexe 10 – Les indicateurs de la formation des délégués du procureur**

Les indicateurs de la formation des délégués du procureur					
	2016	2017	2018	2019	Variation 2018/2019
Nombre de sessions ouvertes	20	21	25	28	+12,00 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	9	7	7	7	+0 %
Nombre de places offertes	266	248	254	246	- 3,14 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	214	196	143	144	+0,70 %
Personnes physiques présentes	196	119	155	149	-3,87 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	183	71	88	98	+11,36%

⇒ **Annexe 11 – Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice**

Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice					
	2016	2017	2018	2019	Variation 2018/2019
Nombre de sessions ouvertes	77	97	107	149	+39%
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	72	88	96*	136*	+42%
Nombre de présents	1 218	1 480	1 629	2352	+44%
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	1 160	1 455	1 547	2293	+48%
Personnes physiques présentes	913	1 003	1 016	1263	+27%
<i>Dont sessions DFPS</i>	858	994	946	1204	+26%

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

Action 6 - Soutien

A. Le secrétariat général

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

Le secrétariat général vient en support de la direction et des services de recrutement et de formation de l'établissement, et est administré par le secrétaire général localisé à Bordeaux et la secrétaire générale adjointe localisée à Paris. Il participe également à l'élaboration de la stratégie de l'établissement et conduit les projets transversaux.

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

Chaque service est piloté par un chef de service assisté d'un ou de 2 adjoints. Au total, l'action soutien représente près de 70 personnels permanents.

Les secrétaires généraux sont garants de la stratégie à moyen et long terme des services, ainsi que de leur efficacité opérationnelle au quotidien. Ainsi, il est possible de distinguer 3 types de missions principales :

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

Les secrétaires généraux viennent directement en appui au directeur sur les sujets transversaux en rapport avec la politique de l'établissement à plus ou moins long terme. Ils l'assistent notamment dans la négociation et le dialogue contractuel avec le ministère de tutelle pour la mise à disposition de moyens à destination des services (recrutements, immobilier,...). Ils sont garants de la mise en œuvre du dialogue social mené avec les représentants du personnel, relatif aux conditions de travail, à la santé et la sécurité et au bien-être au travail.

⇒ Pilotage de projets propres aux problématiques relevant du secrétariat général

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

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

Les secrétaires généraux coordonnent et dirigent les actions des services placés sous leur responsabilité.

B. Le service des ressources humaines

I. Missions

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

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

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

Cette politique est déclinée en 3 missions principales :

⇒ La gestion administrative et financière

Scindée en 2 pôles distincts (pôle élève et pôle personnel), la section gestion administrative et financière assure le suivi opérationnel des personnes rémunérées par l'établissement (élèves magistrats, personnels, intervenants). Avec plus de 240 personnels, près de 1 200 élèves magistrats et plus de 2 500 intervenants, les 7 gestionnaires chargés de la gestion administrative et financière assurent la préparation des paies et le suivi des dossiers administratifs. Ils travaillent en lien avec l'ensemble des services de l'ENM en ce qui concerne notamment la gestion administrative et plus particulièrement avec les services financiers et comptables pour ce qui est de la pré-liquidation de la paie et du contrôle interne. Pour information, le montant annuel de la masse salariale exécutée s'élève en 2019 à 21,8 millions d'euros. Enfin, ils réalisent le suivi des congés maladie, des arrêts de travail et sont en lien avec les médecins de prévention et les organismes de sécurité sociale et de retraite.

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

Cette section a 5 missions principales :

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

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

- La formation des personnels

Les actions de formation prennent une dimension importante à l'ENM et le budget annuel qui leur est consacré (120 000 euros) est important. Avec une identification des besoins et des évolutions des services, cette fonction permet de proposer aux agents, tous statuts confondus, d'approfondir ou de développer leurs compétences utiles à l'exercice de leurs fonctions. Ces actions de formation peuvent également s'inscrire dans une volonté des agents de faire évoluer leur parcours professionnel.

- L'organisation des campagnes de recrutement et de mobilité

Il s'agit de communiquer sur l'application opérationnelle des politiques RH et de mettre en œuvre l'ensemble des opérations relatives au recrutement et aux mobilités. Avec plus de 60 recrutements en 2019 pour un effectif total de 240 agents, cela représente un turnover de 25%.

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

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

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

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

- La prévention

Créée en 2017, la cellule prévention est occupée par un conseiller de prévention, responsable de la coordination de la démarche de prévention au sein de l'établissement. Il assiste et conseille la direction dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques, en lien avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

⇒ Le suivi du dialogue social »

En qualité d'établissement public administratif, l'ENM mène un dialogue social avec les représentants élus du personnel à travers les réunions du comité technique d'établissement, celles du CHSCT et, plus largement, lors de rencontres non institutionnelles en fonction de l'agenda social de l'Ecole. En 2019, 7 comités techniques et 3 CHSCT se sont tenus.

2. Les évolutions structurantes

Dans le cadre du déploiement du système d'information des ressources humaines « Harmonie » programmé courant 2020 pour assurer la gestion intégrée des élèves magistrats, le service des ressources humaines a amorcé à nouveau une réflexion sur son organisation. Il est apparu que la mise en œuvre de ce nouvel applicatif devait s'accompagner d'une réorganisation du service pour permettre d'aborder le suivi des élèves magistrats dans une approche globale de gestion intégrée. Il est ressorti de cette réflexion que l'ensemble des missions assurées par le pôle médico-social devait être réparti entre les deux pôles de gestion que sont le pôle personnel et le pôle élève. Cette réorganisation a deux avantages. Le premier consiste à mettre en place une véritable gestion intégrée permettant de professionnaliser les fonctions RH et de proposer aux agents un point d'entrée unique à toute demande. Le second avantage tient au fait que le transfert de mission permet de réaffecter les moyens et ainsi de consolider le pôle élève qui devra faire face en 2020 au déploiement d'Harmonie.

3. Principales actions menées en 2019

⇒ Le bilan social 2018

L'ENM a réalisé en 2019 son deuxième bilan social portant sur l'exercice 2018. Sur la base des indicateurs fixés lors de la première édition, cette nouvelle version permet une approche comparative des données entre deux exercices. Pour rappel, ce document présente une photographie de l'Ecole au 31 décembre de l'année de référence grâce à de nombreux indicateurs relatifs à l'organisation de l'établissement, notamment en matière de ressources humaines. Il s'agit d'un outil de dialogue et de pilotage qui mesure la situation sociale de l'ENM permettant, par une comparaison annuelle de ces indicateurs, de déterminer des axes d'amélioration. Le document a été communiqué aux membres du comité technique et a fait l'objet d'un débat lors du CT du 11 septembre 2019. Le document, dans sa version finale, est disponible sur le site intranet de l'Ecole.

⇒ Création d'un poste de chef de mission accompagnement managérial et développement professionnel

Dans la continuité de l'expérimentation du coaching menée en 2018 auprès des publics de la formation initiale et du développement du co-développement en formation continue, une mission accompagnement managérial et développement professionnel (AMDP) a été créée à compter du 1^{er} octobre 2019, distincte du service des ressources humaines et placée sous l'autorité du secrétaire général. Cette création s'est faite à emploi constant par un transfert du service des ressources humaines à la mission AMDP.

C. Le service financier et l'agence comptable

I. Missions

Le service financier et l'agence comptable ont pour mission de gérer l'ensemble des aspects budgétaires, financiers et comptables de la vie de l'Ecole et d'assurer l'intégralité de la chaîne des dépenses et recettes.

Le service financier et l'agence comptable sont depuis 2017 regroupés sous la direction de l'agent comptable, en application de l'article 188 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Le service financier se compose des 4 pôles suivants :

- ⇒ Pôle budgétaire et dépenses de personnel : confection budgétaire, établissement et transmission aux services et à la direction des états de suivi budgétaires, suivi de la comptabilité analytique, relations avec le ministère de tutelle. Traitement des recettes et mandatement des dépenses de personnel ;
- ⇒ Pôle frais de déplacements et missions : gestion de l'ensemble des déplacements des personnels de l'ENM, des auditeurs de justice et des intervenants extérieurs, relations avec l'agence de voyage titulaire du marché public ;
- ⇒ Pôle achats / marchés publics : préparation et suivi de la commande publique et conception des dossiers de marchés publics, contrats et conventions. Organisation des procédures de mise en concurrence et sélection des candidats, traitement des questions juridiques ;
- ⇒ Pôle conventions : gestion de l'ensemble des conventions et des projets internationaux (dépenses et recettes).

L'agence comptable a intégré depuis le 1^{er} janvier 2016 un service facturier, avec l'application à l'ENM du décret GBCP.

Dans ce cadre, il reçoit directement les factures des fournisseurs, effectue le rapprochement avec l'engagement juridique et le service fait, constitue les dossiers de liquidation.

L'agence comptable s'assure, par ses contrôles, du respect des principes et règles de la comptabilité générale et effectue les paiements.

La mission de maîtrise des risques financiers et comptables est assurée par l'encadrement du service financier et comptable, qui se charge également de sa diffusion auprès de l'ensemble des services de l'Ecole.

2. Evolutions structurantes

Depuis 2016, dans le cadre du plan de lutte anti-terrorisme, afin de libérer des espaces utiles à la formation et aux bureaux des magistrats venus renforcer les effectifs des CDF, le service financier est délocalisé dans un bâtiment pris à bail, à proximité immédiate de l'ENM Bordeaux.

L'adoption du décret n° 2012-1246 dit « GBCP » du 7 novembre 2012, en lieu et place du décret du 29 décembre 1962, constitue une étape importante de l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en assurant la diffusion des règles de fonctionnement déjà mises en œuvre par l'Etat à l'ensemble des organismes publics. Les services financiers réalisent, depuis 2016, les documents budgétaires votés par le conseil d'administration selon les nouveaux modèles de présentation des données budgétaires dans le cadre « GBCP ».

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

A cette occasion, des pistes d'amélioration ont été définies, mais la mise en application correcte de ce décret à l'ENM a pu être constatée.

3. Principales actions menées en 2019

Au-delà de la gestion habituelle pour le service financier (élaboration et suivi du budget, suivi des conventions internationales, gestion des frais de déplacements, engagement des dépenses et passation et suivi des marchés...), et pour l'agence comptable / service facturier (réception visa et paiement des factures, recouvrement des recettes, suivi de la trésorerie et tenue de la comptabilité...), l'année 2019 a encore été marquée par une activité soutenue, liée essentiellement au maintien de promotions importantes d'auditeurs de justice.

Les missions habituelles ont été menées selon les nouvelles procédures du circuit de la dépense (avec la traçabilité totale des délégations de signatures dans l'outil de gestion financière) et les restitutions mises en place dans le cadre du contrôle interne ont été encore affinées (suivi budgétaire mensuel en AE et CP, à destination de la direction, et bimensuel à destination des chefs de service, tableaux de bord...).

L'année 2019 a été marquée par l'installation du GFI-CAB, qui est un nouveau module du logiciel Sirep@Net (gestion financière et comptable) permettant une dématérialisation totale du circuit de la dépense. Les factures sont transmises par les fournisseurs de manière dématérialisée par le portail de l'Etat CHORUS PRO, et sont directement « injectées » dans le logiciel financier Sirep@Net par le module GFI-CAB. Cela a nécessité une adaptation totale du service facturier à ce nouveau mode de fonctionnement, qui avant d'être pleinement efficace nécessite un niveau de contrôle approfondi et la mise en place de nouvelles procédures. Les formations ont ainsi été dispensées par l'éditeur, tant pour paramétrer l'outil aux spécificités de l'ENM que pour appréhender son fonctionnement.

A compter du 1^{er} janvier 2020, cette dématérialisation via CHORUS PRO s'imposera à tous les fournisseurs de l'Etat.

De la même manière, en tant que fournisseur Etat, l'ENM doit envoyer ses factures sur le portail Chorus-pro. Depuis septembre 2019, le GFI-CAB permet leur injection automatique.

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

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

⇒ Nombre de demandes de paiement réglées en 2019 : 10 054 pour 7 941 299 €
(Fonctionnement courant et investissement hors factures transport et indemnités de stages)

⇒ Indemnités de stages : 8 762 pour 3 831 284 €

⇒ Factures voyageur : 8 534 pour 1 307 140 €

⇒ Détail des frais de missions par destination :

- Outre-Mer : 83 218 €
- Métropole : 1 597 034 €
- Etranger : 437 499 €

⇒ Coût moyen par dossier selon destination

- Outre-Mer : 1 242 €
- Métropole : 200 €
- Etranger : 968 €

⇒ Marchés en cours d'exécution au cours de l'année 2019 : 172

- Nombre de procédures initiées en 2019 : 62
 - Dont Marchés formalisés : 41
 - 15 procédures adaptées
 - 26 appels d'offres
 - Dont contrats : 21

- ⇒ Dépenses de formation (Dossiers et conventions de formation initiale, continue ou linguistique (en nombre de dossiers) : 177 dossiers en 2019 (164 conventions et 13 colloques)
- ⇒ Détail des recettes : Nombre de titres de recettes : 330
 - Dont titres sur conventions de prestations (international) : 208
 - Dont titres relatifs aux frais d'inscription des autres professions : 3

D. Le service technique et logistique

I. Missions

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

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

⇒ A Bordeaux :

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

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

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

- **Le pôle accueil**

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

- **Le pôle reprographie**

Il est responsable de la conduite des machines de reprographie, de numérisation, océrisation³, de l'anonymisation de documents, de duplicatas de fichiers numériques et de travaux de façonnage.

⇒ A Paris :

Les 3 pôles décrits précédemment sont regroupés en une seule section de 5 agents, dont 3 personnels de l'ENM et 2 prestataires externes, auxquels le chauffeur apporte un soutien, exerçant également des fonctions logistiques.

2. Principales actions menées en 2019

Dans le cadre de ses missions récurrentes, le service technique et logistique a poursuivi, en 2019, l'entretien de l'infrastructure et des installations techniques de l'établissement tout en assurant les missions habituelles de soutien aux différents services de l'École.

³ Océrisation : utilisation d'un logiciel de reconnaissance optique de caractères (Optical character recognition – OCR d'où francisation océrisation) qui permet de transformer l'image d'un texte imprimé numérisé en document textuel et de le sauvegarder dans un fichier pouvant être exploité dans un traitement de texte.

⇒ Plan particulier de mise en sûreté

Au regard des conclusions de l'audit de sûreté générale du site parisien réalisé par l'expert sûreté interrégionale de Paris, qui donne un éclairage et des propositions d'actions qui pourraient être mises en place face à une intrusion armée au sein de l'antenne parisienne de l'ENM, le service technique a listé et évalué les opérations d'aménagements à accomplir pour la mise en place du PPMS du site parisien.

Ainsi, l'ensemble des aménagements de sûreté et de confinement ont été réalisés. De plus, les aménagements structurels du PPMS et les préconisations à adopter dans le cadre d'une menace type intrusion armée ont été portés à la connaissance des agents.

⇒ Des travaux d'aménagement, de rénovation et de mise aux normes

Par ailleurs, des travaux d'aménagement et de rénovation de l'infrastructure des locaux parisiens et bordelais ont été réalisés : création d'un bureau, réaménagement d'une salle de visioconférence, réhabilitation d'un espace sanitaire, reprise de l'étanchéité d'un patio, travaux de peinture.

Conjointement, la mise en œuvre de l'Agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP), débutée en 2016, s'est poursuivie à Bordeaux par la reprise, pour accéder à la cour et au jardin, des emmarchements avec plots d'éveil podotactiles et pour l'antenne parisienne par la pose d'une nouvelle signalétique.

De plus, dans le cadre de la politique d'économie d'énergie menée par l'Ecole, l'ensemble des appareils d'éclairage (49 blocs d'éclairage) du hall du bâtiment Gillet sur le site bordelais a été équipé de lampes basse consommation passant ainsi de lampe allogène particulièrement énergivore (500w) à des lampes led à très faible consommation (46w). La même opération, visant à réduire la consommation électrique, a été réalisée dans le parking du bâtiment Gillet. A terme l'objectif du service technique est de doter l'ensemble des dispositifs d'éclairage des sites bordelais et parisiens de lampes très basse consommation réduisant ainsi l'impact carbone de l'Ecole.

Enfin, l'île de la Cité a été le théâtre, en 2019, du dramatique incendie de la cathédrale Notre-Dame. Cet incendie et ses conséquences ont fortement impacté le fonctionnement de l'antenne parisienne et a contraint l'établissement à procéder, par des laboratoires spécialisés, à des mesures de qualité d'air régulières et à l'analyse des poussières environnantes. De plus, conformément aux recommandations de l'Agence régionale de la santé des opérations de nettoyage et de décontamination ont dû être engagées. L'ensemble de ces réalisations et les résultats des analyses ont fait l'objet de communications régulières auprès des membres du CHSCT et aux personnels.

E. Le service informatique et audiovisuel

I. Missions

Le service informatique et audiovisuel (SIAV) a pour mission de mettre en œuvre la politique du système d'information telle que définie par le directeur de l'ENM dans le domaine du traitement informatisé ou numérique et de l'information. En particulier le service informatique et audiovisuel se doit de maintenir en condition opérationnelle le système d'information et d'optimiser les processus associés.

Le service informatique et audiovisuel, présent sur les deux sites, est divisé en trois cellules fonctionnelles :

⇒ La cellule infrastructure

Elle est chargée d'assister et assurer le support des divers utilisateurs informatiques de l'établissement (personnels et auditeurs) et de les accompagner dans l'adoption de bonnes pratiques. Elle doit aussi leur assurer l'accès à l'information et aux applications, leur garantir la sécurité des échanges, la fiabilité des services (services, réseaux,...). Enfin, elle doit s'assurer de la conformité des traitements numériques.

Par ailleurs, les agents de la cellule réalisent l'assistance de l'ensemble des agents, des auditeurs et des personnels extérieurs se connectant au système d'information. De plus certaines formations informatiques (bureautique, ...) sont assurées par cette cellule en partenariat avec d'autres agents du service informatique.

⇒ La cellule audiovisuelle

Elle est chargée d'assister et assurer le support des divers utilisateurs audiovisuels (personnels et auditeurs) de l'établissement. Cela se concrétise au quotidien par l'assistance audiovisuelle sur la mise en place des salles de cours et des visioconférences, par les tournages et montages audiovisuels en support des services de pédagogie, d'e-formation et de communication. Enfin, la cellule réalise également les montages en direct en régie et l'assistance présentielle dans le cadre de projections en « doubles amphithéâtres ».

⇒ La cellule études et développement

Elle est chargée de développer et fiabiliser les outils du système d'information (bases de données, systèmes spécialisés...). Elle réalise notamment le développement d'applicatifs spécifiques à l'Ecole et d'interfaces entre applicatifs.

⇒ La cellule management et projet

Elle est chargée de la gestion humaine, opérationnelle, et budgétaire du service.

Elle assure également la gestion de projet : lorsque de nouveaux projets informatiques sont lancés, les agents réalisent la gestion du projet et l'assistance à maîtrise d'ouvrage, selon le domaine de compétences concerné.

La cellule est en lien direct avec les services pédagogiques de l'Ecole, puisqu'elle assure l'assistance aux activités de plus en plus utilisatrices des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans leur fonctionnement (examen de classement, simulation d'audience, formation applicatifs métier,...).

Conjointement, tous les agents du service ont pour mission d'améliorer et de développer un système d'information global au sein de l'école, cohérent avec son schéma directeur informatique, ainsi que de développer et de généraliser l'utilisation des dernières avancées en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les activités de formation, de recherche et d'innovation. Ils doivent réaliser la gestion et le maintien en condition opérationnelle du parc informatique et audiovisuel de l'ENM.

2. Evolutions structurantes

Depuis plusieurs années, le service connaît une évolution marquée de ses missions. En effet, d'un rôle de service support, le SIAV a étendu son domaine de compétences en s'orientant vers l'accompagnement et la gestion de projet.

Du fait de la prise en charge d'un nombre croissant de projets, de la montée en compétences des agents du service et de la complexification du système d'informations de l'ENM, le SIAV est devenu un service essentiel en termes de support apporté à la direction, à tous les autres services mais aussi aux personnes formées par l'Ecole. Dorénavant il ne se cantonne plus à la mise à disposition de moyens informatiques et audiovisuels, mais apporte également un soutien organisationnel et stratégique pour la mise en place de nouveaux processus.

Si un grand nombre de projets est anticipé et budgétisé en amont, le SIAV sait également répondre à des sollicitations nouvelles, urgentes et souvent prioritaires. A titre d'exemple, depuis quelques années avec la forte croissance du nombre d'auditeurs de justice, il a été nécessaire de mettre en place la diffusion en « double amphithéâtre ». Aussi, il a été demandé qu'une salle externe à l'amphithéâtre bordelais soit raccordée de manière virtuelle à ce dernier. Depuis, ce sont plus d'une centaine de « doubles amphithéâtres » qui sont gérés par la cellule audiovisuelle du service chaque année.

3. Principales actions menées en 2019

En 2019, le service informatique a conduit d'importants changements au niveau de l'infrastructure physique et applicative et, outre des migrations techniques sur les postes ou applications utilisées par l'ENM, plusieurs projets structurants ont été menés.

Ainsi, le SIAV a mené à terme le projet de dématérialisation des candidatures des classes préparatoires.

Le processus existant demandait le traitement manuel d'environ 300 dossiers papier impliquant plusieurs dizaines de documents.

Dans un délai très contraint (janvier – mars 2019), le service informatique a mis en place une solution web permettant à chaque élève de candidater sur plateforme en ligne. L'ensemble des dossiers peut ainsi être traités de manière dématérialisée, à la fois par les gestionnaires, mais également par les membres du jury, ce qui a permis une accélération certaine des temps de traitement, la consolidation des classes en amont et la sécurisation des flux et des informations.

Cet outil a ainsi répondu aux besoins exprimés par la direction de formation initiale sur la gestion des classes préparatoires mais également de tester et valider des nouvelles briques technologiques qui vont pouvoir être utilisées et reproduites dans diverses applications développées en interne afin de les améliorer ou les créer (livret pédagogique, dossier auditeur, cv en ligne...).

F. Le contrôle de gestion

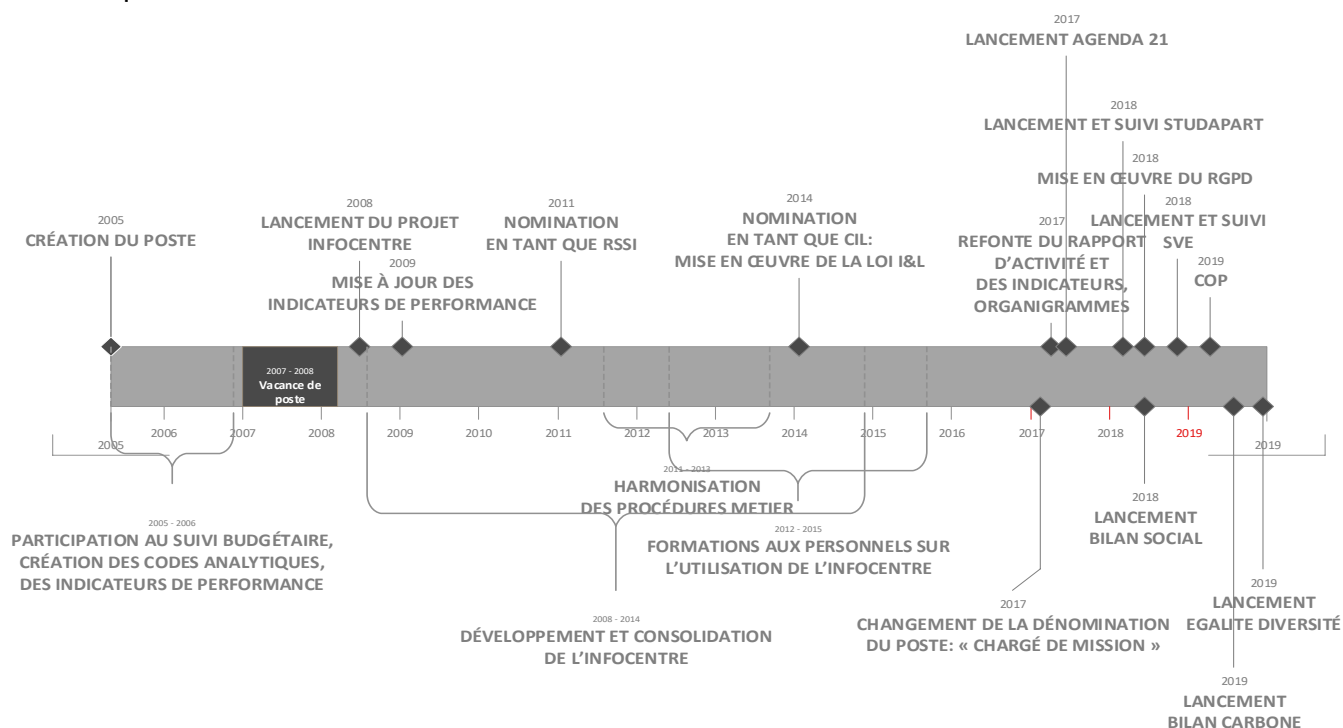
I. Missions

Le contrôle de gestion est chargé d'assister le secrétaire général et la secrétaire générale adjointe dans la conduite de projets transversaux, dont il assure le suivi et la mise en œuvre. Il réalise, à la demande du comité de direction, des audits portant sur le fonctionnement des services. Il conçoit et anime un dispositif d'aide au pilotage afin d'améliorer la connaissance des coûts de l'Ecole.

A cela s'ajoute la mission de délégué à la protection des données personnelles et de responsable de la sécurité des systèmes d'information.

2. Evolutions structurantes

Faits marquants :



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

3. Principales actions menées en 2019

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

L'action transversale ayant mobilisé l'ensemble des services de l'ENM et pour laquelle la chargée de mission avait pour rôle le recensement et la consolidation des données était la production du contrat d'objectifs et de performance. Ce projet a été lancé suite à la recommandation n° 3 de l'audit relatif à la mise en œuvre du décret GBCP par les opérateurs du ministère de la Justice, par l'Inspection générale de la justice, mais répondait également à une demande exprimée par l'ENM depuis plusieurs années.

Le document est constitué de trois parties : la pédagogie-formation ; le rayonnement de l'Ecole et le pilotage, gestion et fonction support. Celles-ci ont été déclinées selon les objectifs et indicateurs de performance en nombre limité, aisément mesurables et pertinents au regard de l'activité de l'Ecole.

En ce qui concerne le secrétariat général spécifiquement, donc pour la troisième partie, la méthodologie a consisté en premier lieu à réaliser une autoévaluation sous forme de diagnostic interne et externe, avec les chefs de service et leurs adjoints. Ces éléments ont donné lieu à des réunions de travail pour la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels. Les deux autres parties ont été produites par les deux directions. La consolidation a été réalisée par la chargée de mission, tout comme l'intégration des multiples modifications ayant eu lieu tout au long de l'année suite aux retours des différentes parties prenantes. En effet, le document d'une portée stratégique nécessite un long processus de concertation et de négociation entre la direction de l'ENM, la DSJ et le secrétariat général du ministère. Le COP doit être présenté au conseil d'administration de l'Ecole en 2020.

Le développement durable figure parmi les thématiques inscrites dans ce projet stratégique de l'établissement. C'est un sujet porté par le secrétaire général de l'ENM depuis plus de trois ans. Aujourd'hui, il s'inscrit dans la politique de l'établissement. En effet, dans son axe « rayonnement », l'un des objectifs opérationnels du COP est de « faire de l'ENM un établissement ouvert aux enjeux environnementaux et sociétaux ». En cela, la chargée de mission, en charge du projet « Agenda 21 », a effectué un bilan du premier plan d'action, présenté en assemblée générale des personnels. Un appel à l'ensemble de la communauté ENM a été fait par le secrétaire général pour définir un nouveau plan d'action. La chargée de mission a eu pour rôle d'animer le dispositif en vue de la définition du nouveau plan d'action et du suivi de sa réalisation. Près d'une vingtaine de personnes, personnels et auditeurs ont participé aux groupes de travail. Le nouveau plan d'action, constitué de 5 axes et 29 actions, a pour objectifs principalement de : réaliser un tri sélectif plus poussé ; éliminer le plastique de tous les usages alimentaires ; organiser un temps fort du développement durable ; réaliser des travaux qui peuvent contribuer à créer davantage de présence de la nature à l'ENM et de réaliser un bilan carbone en interne.

Dès 2020, le portage du projet est élargi à un comité de pilotage, constitué de personnels de l'ENM s'étant portés volontaires, en vue d'une transition écologique réussie.

G. Indicateurs

⇒ **Objectif 2** : gestion des moyens

Indicateur	2018		2019		Valeur cible
	AE	CP	AE	CP	
6-2-1 Taux de consommation des crédits budgétaires ouverts					≥ 80% du budget initial
- Investissement	94%	78%	90%	61%	
- Fonctionnement	97%	89%	95%	89%	
- Personnel	95%	95%	98%	98%	
TOTAL	96%	92%	97%	94%	

⇒ **Objectif 3** : gestion des ressources informatiques et support technique et méthodologique à la modernisation des outils

Indicateur	2018	2019	Valeur cible
6-3-1 Nombre de visioconférences	265	186*	-
6-3-2 Nombre de doubles-amphithéâtres gérés	134	134	-
6-3-2 Nombre de tickets assistance aux utilisateurs ouverts	4399	4399	-

*Ce chiffre n'inclut pas les visioconférences lancées dans les bureaux

⇒ **Objectif 6** : maîtriser les impacts environnementaux de l'activité de l'ENM (à compter de 2018)

Indicateur	2016	2019	Valeur cible
6-6-1 Taux de gaz à effet de serre (GES) émis dont	1 600 t CO2e	Le bilan carbone sera réalisé en 2020 sur la base de l'année 2019.	Vers une réduction
- Immobilisations	38%		
- Déplacements	33%		



ÉCOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE

10 rue des Frères Bonie / 33080 Bordeaux cedex
Tél. 05 56 00 10 10

8, rue chanoinesse / 75004 Paris
Tél. 01 44 41 88 20

www.enm.justice.fr

