A low-angle photograph of a modern architectural structure. Two prominent, light-colored concrete columns rise vertically, flanking a glass-enclosed walkway. The sky is a clear, vibrant blue. The overall composition is clean and geometric.

# L'ECOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE

Rapport d'activité 2017



## L'édito du directeur



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

Pour cette édition 2017 du rapport annuel d'activité, l'ENM a souhaité modifier sa présentation habituelle en privilégiant les événements marquants de l'année écoulée, les évolutions structurantes pour chaque service et les perspectives envisageables.

Sans doute moins exhaustive que par le passé, cette nouvelle version se veut plus dynamique et plus synthétique même si les missions dévolues à l'Ecole ne cessent de croître.

Ainsi, l'année 2017 a été marquée par la finalisation du parcours de formation initiale des 10.000 nouveaux conseillers prud'hommes comprenant un e-learning particulièrement novateur et par la mise en place de nouvelles formations destinées aux magistrats exerçant à titre temporaire, aux magistrats honoraires ayant une activité juridictionnelle, aux assistants spécialisés et aux juristes assistants.

Cet élargissement de nos publics a été consacré par la modification de l'article 1er-I du décret du 4 mai 1972 relatif à l'Ecole nationale de la magistrature, dans sa rédaction issue du décret du 6 mai 2017 qui dispose à présent que l'ENM a pour mission de former toutes les personnes qui, bien que n'appartenant pas au corps judiciaire, sont amenées à concourir étroitement à l'activité judiciaire.

Cette évolution est à la fois une marque de confiance à l'égard de l'Ecole et elle participe directement à son ouverture sur le monde extérieur à la magistrature mais c'est aussi une charge supplémentaire non négligeable.

Environ 30.000 personnes bénéficieront ainsi en 2018 d'une action de formation dispensée par l'ENM.

Cette notoriété dépasse largement nos frontières puisque cette année l'Ecole a participé à la formation de 5977 magistrats étrangers, soit 40% de plus qu'en 2016. Elle a en outre concouru au renforcement de huit instituts de formation judiciaire à travers le monde et elle est parvenue à faire adopter par 79 pays, une déclaration mondiale des principes de formation judiciaire dans un Etat de droit, consacrant le lien étroit entre la formation des magistrats et l'indépendance de l'autorité judiciaire.

L'année écoulée a également été marquée par la volonté de moderniser et d'adapter le fonctionnement de l'Ecole aux nouveaux enjeux numériques : inscription en ligne pour les prochains concours d'accès, correction numérisée des 12.000 copies soit 33.000 feuilles, multiplication des parcours de formation à distance, refonte engagée du site intranet, adaptation des ordinateurs des auditeurs afin qu'ils soient compatibles avec les réseaux des juridictions les accueillant en stage.

Par ailleurs, le recours à une pédagogie toujours plus active notamment par des mises en situation, des cas pratiques, le développement de plateformes documentaires permettant d'approfondir en amont et en aval des séquences, se décline à présent pour l'ensemble des publics formés.

Les événements qui ont jalonné la vie de l'Ecole en 2017 ont été trop nombreux pour les évoquer dans le présent éditorial et je laisse le soin à chaque lecteur de les découvrir en parcourant ce présent rapport selon ses centres d'intérêts.

Toutefois, le dernier d'entre eux aura magnifiquement clôturé l'année, le 7 décembre 2017, à l'occasion de la cérémonie en hommage à Simone VEIL qui nous rappelle que « *notre seul devoir, c'est d'enseigner et de transmettre* », citation figurant dans le grand amphithéâtre qui porte désormais son nom à Bordeaux.

**Olivier LEURENT**  
Directeur de l'Ecole nationale  
de la magistrature

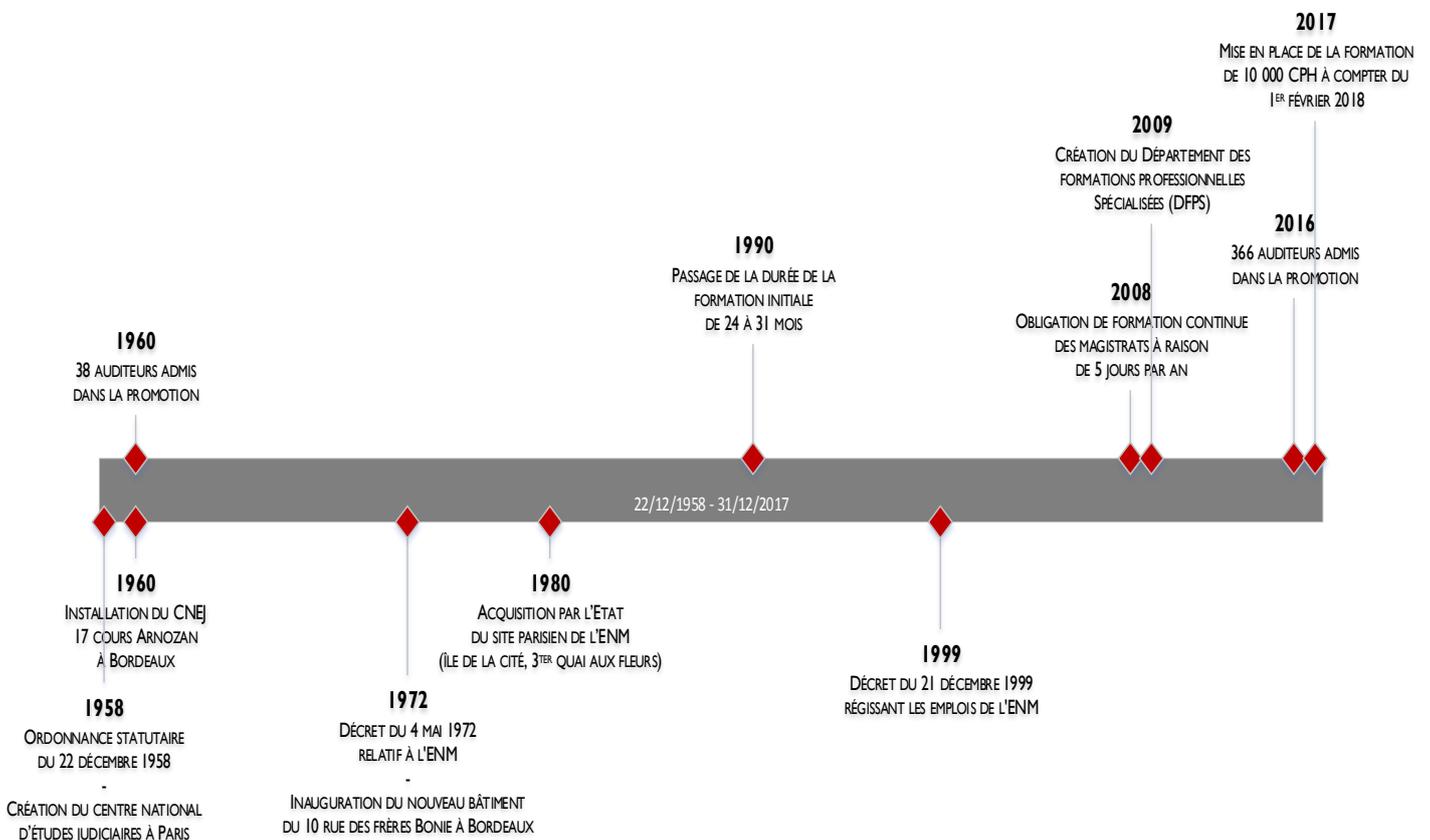


<b>L'EDITO DU DIRECTEUR</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>MISSIONS ET ORGANISATION</b> .....	<b>7</b>
A. HISTORIQUE .....	7
B. ACTIVITES.....	7
C. ORGANISATION GENERALE .....	8
D. ORGANISATION AU SENS DE LA LOLF.....	8
<b>REPARTITION DES MOYENS</b> .....	<b>9</b>
<b>TEMPS FORTS DE L'ANNEE 2017</b> .....	<b>9</b>
A. POUR LA FORMATION INITIALE .....	9
B. POUR LA FORMATION CONTINUE .....	10
C. POUR LE DEPARTEMENT INTERNATIONAL .....	10
D. POUR LE DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES .....	11
E. POUR LE SECRETARIAT GENERAL.....	12
<b>L'ACTIVITE DU CABINET DU DIRECTEUR</b> .....	<b>15</b>
A. PRESENTATION DU CABINET DU DIRECTEUR .....	15
B. LE CABINET DU DIRECTEUR .....	15
C. LE SERVICE DE LA COMMUNICATION.....	17
D. LE SERVICE DE L'E-FORMATION .....	19
E. INDICATEURS ET CHIFFRES CLES .....	20
<b>ACTION 1 - ASSURER LE RECRUTEMENT ET LA VALIDATION DES COMPETENCES DES ELEVES</b>	
<b>MAGISTRATS</b> .....	<b>23</b>
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DES RECRUTEMENTS ET DE LA VALIDATION DES COMPETENCES .....	23
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	23
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2017.....	25
D. INDICATEURS.....	25
E. CHIFFRES CLES .....	26
1. Recrutements.....	26
2. Validation des compétences.....	27
<b>ACTION 2 - ASSURER LA FORMATION INITIALE DES AUDITEURS DE JUSTICE</b> .....	<b>29</b>
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. Missions de la sous-direction des études.....	29
2. Missions de la sous-direction des stages.....	29
3. Missions du département de la recherche et de la documentation.....	30
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	30
1. Un recrutement massif de futurs magistrats .....	30
2. La poursuite et la densification des nouveaux outils e-formation et e-ressources .....	32
3. Le renforcement de la professionnalisation de l'équipe des formateurs.....	32
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2017.....	32
1. La réforme du séquençage de la formation des auditeurs de justice.....	32
2. Un renforcement du travail collectif entre la sous-direction des études et le département de la recherche et de la documentation .....	32
3. Le livret pédagogique numérisé .....	33
4. Le stage extérieur des auditeurs de justice.....	34
5. Le stage international des auditeurs de justice.....	35
6. Les travaux de rationalisation des dossiers d'auditeurs et de leur archivage sécurisé.....	35
D. INDICATEURS.....	36

<b>ACTION 3 - ASSURER LA FORMATION CONTINUE DES MAGISTRATS FRANÇAIS .....</b>	<b>37</b>
A. MISSIONS DE LA SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE .....	37
B. EVOLUTIONS PEDAGOGIQUES, DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ET ACCUEIL DE NOUVEAUX PUBLICS .....	38
1. <i>Evolutions pédagogiques</i> .....	38
2. <i>Le développement des partenariats</i> .....	38
3. <i>L'accueil de nouveaux publics</i> .....	39
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2017 .....	39
D. INDICATEURS .....	42
E. ANNEXES .....	43
<b>ACTION 4 - ASSURER LA FORMATION INTERNATIONALE DES MAGISTRATS ET DEVELOPPER LA COOPERATION INTERNATIONALE.....</b>	<b>49</b>
A. MISSIONS DU DEPARTEMENT INTERNATIONAL .....	49
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES : UN FORT ACCROISSEMENT DES ACTIVITES INTERNATIONALES DE L'ENM.....	50
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2017 .....	51
1. <i>Accompagner la sortie de crise</i> .....	51
2. <i>Contribuer au renforcement des magistratures étrangères et de leurs structures de formation</i> .....	52
3. <i>Progresser ensemble</i> .....	53
D. INDICATEURS.....	54
<b>ACTION 5 - ASSURER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES JUGES NON PROFESSIONNELS ET DES COLLABORATEURS DE JUSTICE .....</b>	<b>57</b>
A. MISSIONS DU DEPARTEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES SPECIALISEES .....	57
B. EVOLUTIONS STRUCTURANTES.....	58
C. PRINCIPALES ACTIONS MENEES EN 2017 .....	59
1. <i>Activité générale du département</i> .....	59
2. <i>Activités par public</i> .....	60
D. INDICATEURS.....	65
E. ANNEXES.....	67
<b>ACTION 6 - SOUTIEN .....</b>	<b>71</b>
A. LE SECRETARIAT GENERAL.....	71
B. LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.....	72
C. LE SERVICE FINANCIER ET L'AGENCE COMPTABLE.....	74
D. LE SERVICE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE.....	76
E. LE SERVICE INFORMATIQUE ET AUDIOVISUEL.....	77
F. LE CONTROLE DE GESTION .....	80
G. INDICATEURS.....	81

# Missions et organisation

## A. Historique

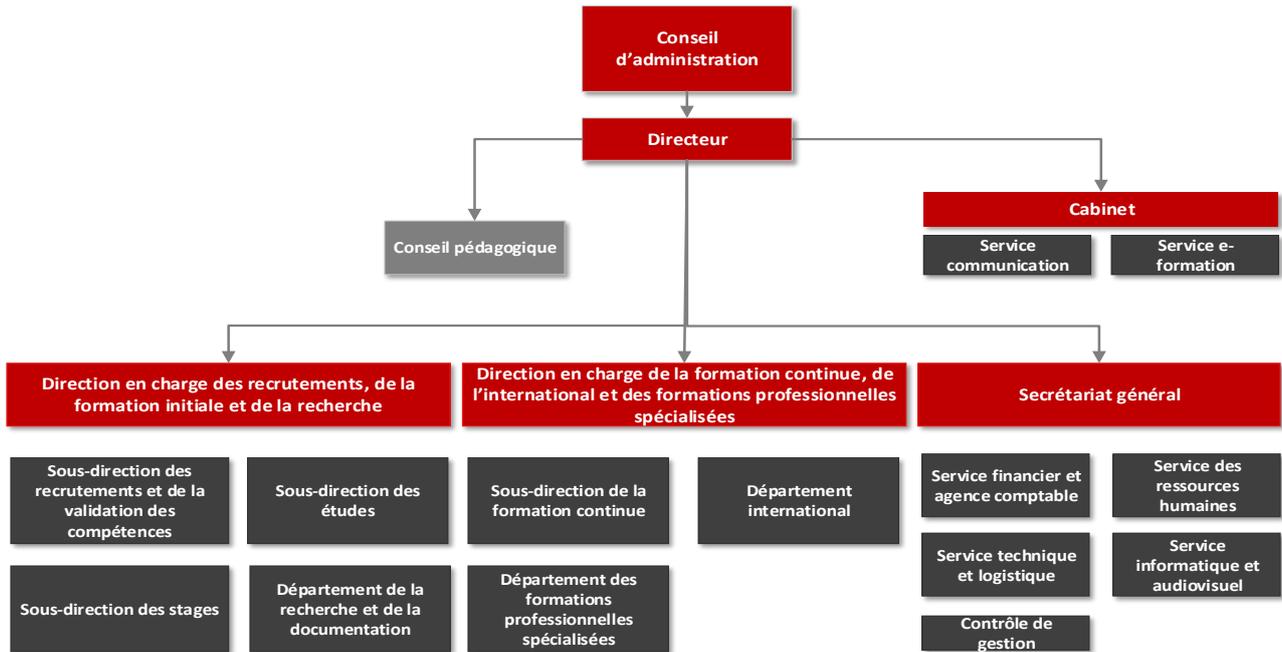


## B. Activités

L'École nationale de la magistrature assure sept 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.

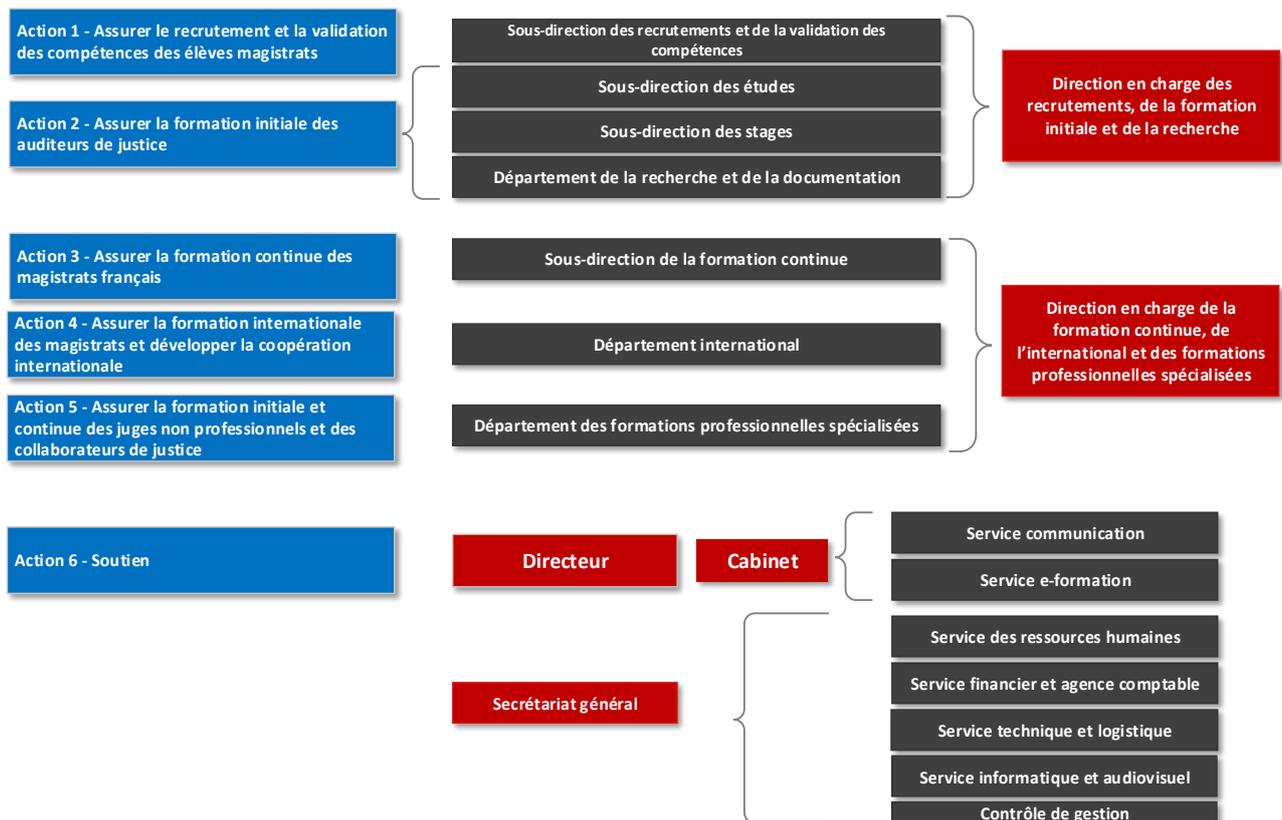
## C. Organisation générale



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, bien que majoritairement présents à Bordeaux, disposent également de représentants à Paris.

## D. Organisation au sens de la LOLF

Le rapport d'activité 2017 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 cinq 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	CP	% CP
Action 1	2 225 796 €	2 324 537 €	7%
Action 2	11 763 996 €	12 051 357 €	37%
Action 3	4 475 290 €	4 567 153 €	14%
Action 4	2 713 164 €	2 111 886 €	7%
Action 5	1 672 675 €	1 719 490 €	5%
Action 6	10 080 213 €	9 670 651 €	30%
<b>TOTAL</b>	<b>32 931 134 €</b>	<b>32 445 074 €</b>	<b>100%</b>

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 2017

### A. Pour la formation initiale

#### ⇒ La réforme statutaire du 8 août 2016

La réforme statutaire du 8 août 2016 a eu un impact important sur l'ENM et notamment sur la formation initiale en permettant la diminution de durée du stage avocat. Il a donc fallu repenser l'entier séquençage de la formation des auditeurs de justice dans la concertation avec tous les acteurs et en cohérence avec les objectifs pédagogiques de l'ENM. Un nouveau programme pédagogique a donc été construit pour la promotion 2017, dans lequel la durée du stage avocat a été ramenée à 3 mois. Le temps ainsi récupéré a été affecté à la scolarité bordelaise, au stage juridictionnel, à la création d'un véritable stage découverte du greffe et à l'allongement du stage extérieur à 2 mois avec la refonte du catalogue d'offres de stages qui inclut désormais la sphère économique. Ce nouveau séquençage a été reconduit pour la promotion 2018 compte tenu de la satisfaction manifestée par tous les acteurs. Il a permis en effet de renforcer les enseignements fonctionnels tout en offrant aux auditeurs une plus grande ouverture sur d'autres univers professionnels : stage extérieur, stage huissier de justice notamment.

#### ⇒ L'accent mis sur les publics en reconversion professionnelle

De même, la réforme statutaire a entraîné, en mai 2017, une modification des décrets du 4 mai 1972 et du 7 janvier 1993 respectivement relatifs à l'ENM et à la formation des candidats à l'intégration directe.

L'ENM a ainsi fait le choix de mettre l'accent sur la professionnalisation de la formation initiale des publics en reconversion professionnelle. A cet effet, un poste de chargé de mission a été spécifiquement dédié au suivi de ces publics.

En outre, la nouvelle formation des candidats à l'intégration directe prévoit désormais une période de scolarité à l'ENM d'une durée d'un mois, contre 5 jours précédemment (formation facultative). Dans ce cadre, les objectifs pédagogiques ont été repensés, les grilles d'évaluation entièrement refondues et des ateliers sur l'éthique et la déontologie ajoutés. L'ENM a accueilli la première promotion des 35 stagiaires candidats à l'intégration directe en octobre 2017. A l'issue de leur stage juridictionnel probatoire de 6 mois, la commission d'avancement examinera leur intégration dans la magistrature lors de sa session de juin 2018.

Le travail de réflexion sur la formation initiale s'est également poursuivi au travers des préconisations du groupe de travail sur les modalités d'évaluation des auditeurs de justice et les voies d'accès à l'ENM. Ce groupe de travail composé de 3 personnalités qualifiées, de membres de la Direction des services judiciaires (DSJ) et de l'ENM a rendu un rapport approuvé par le conseil d'administration de l'ENM en juillet 2017. Sur cette base, l'ENM a engagé une réflexion interne sur une réforme de l'évaluation des auditeurs de justice et poursuivi sa réflexion avec la DSJ sur la réforme des voies d'accès et la mise en place d'une pédagogie différenciée adaptée aux besoins des publics en reconversion professionnelle, dont l'expérience professionnelle pourrait être mieux valorisée au sein de la magistrature.

## **B. Pour la formation continue**

La sous-direction s'est vue confier la mission de former deux nouveaux publics soumis à une obligation de formation continue issus de la loi organique du 8 août 2016, les magistrats à titre temporaire et les magistrats honoraires exerçant une activité juridictionnelle.

### ⇒ Les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT)

Au 1<sup>er</sup> juillet 2017, ce sont 575 magistrats exerçant à titre temporaire qui ont pris leurs fonctions. Tous les magistrats exerçant à titre temporaire sont astreints à suivre cinq jours de formation continue la première année suivant leur nomination, puis trois jours les années suivantes.

La sous-direction de la formation continue a ainsi élaboré un plan de formation spécifique à ce public pour 2018, mêlant des sessions dédiées et des places réservées dans certaines sessions à destination des magistrats professionnels. Pour une meilleure lisibilité de l'offre, un catalogue papier spécifique regroupant ces 53 sessions a été distribué à ce nouveau public dès la fin du mois d'août 2017 afin de permettre aux MTT de participer, tout comme les magistrats professionnels, à la campagne d'inscription du mois de septembre. Par ailleurs, les MTT peuvent aussi accéder aux formations proposées dans le cadre de la formation continue déconcentrée de chaque cour d'appel.

En outre, pour accompagner l'entrée en vigueur de la loi organique du 8 août 2016 au 1<sup>er</sup> juillet 2017 et les besoins immédiats de formation des juges de proximité devenus magistrats exerçant à titre temporaire, la sous-direction de la FC a choisi d'ouvrir des sessions déjà existantes aux nouveaux MTT afin de permettre, par la mixité des publics, un échange sur les pratiques de chacun. Les sessions de techniques professionnelles dans les contentieux confiés aux MTT ont été privilégiées, comme la session sur le surendettement et le rétablissement personnel ou celle sur les crédits à la consommation. Des places ont également été proposées dans des sessions abordant des problématiques transversales sur des sujets auxquels les MTT sont régulièrement confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, comme les addictions. Ainsi, 92 places dans 16 sessions et deux colloques des pôles humanités judiciaires, justice pénale et justice civile ont été ouverts aux MTT au cours du second semestre 2017.

Enfin, pour répondre aux recommandations du Conseil supérieur de la magistrature, 26 MTT se sont vu proposer en septembre 2017 ou en janvier 2018 une session de 10 jours intitulée « formation des magistrats exerçant à titre temporaire » approfondissant les techniques de rédaction des jugements civils et pénaux, les principes directeurs du procès et certains contentieux techniques de masse.

### ⇒ Les magistrats honoraires exerçant des fonctions juridictionnelles (MHFJ)

Créé par la loi organique du 8 août 2016, le statut du magistrat honoraire exerçant des fonctions juridictionnelles prévoit que ces magistrats sont astreints, s'ils sont nommés dans des fonctions qu'ils n'ont jamais exercées au cours de leur carrière, à suivre un stage préalable de 4 semaines assimilé aux formations au changement de fonction des magistrats professionnels, et à une obligation de formation continue de trois jours tout au long de l'exercice de leurs fonctions. La sous-direction de la formation continue a ainsi ouvert très largement le catalogue de formation des magistrats professionnels à ce nouveau public en veillant particulièrement à offrir des places en nombre suffisant dans les sessions dédiées au contentieux social afin que les MHFJ soient formés pour présider, à partir de janvier 2019, la formation collégiale compétente dans le cadre des futurs pôles sociaux.

## **C. Pour le département international**

### ⇒ Le séminaire d'échanges dédié à l'efficacité de la justice pénale internationale

Le 16 octobre 2017, l'ENM a accueilli un séminaire de haut niveau consacré à l'efficacité de la justice pénale internationale. L'objectif de cette action était de réunir les acteurs de premier plan de la justice pénale internationale, en dehors de tout public, pour les conduire à faire le bilan du fonctionnement des différentes juridictions internationales et faire émerger des mesures communes pour améliorer leur efficacité.

Les acteurs principaux de la justice pénale internationale ont répondu présents, puisque les quatre présidents des juridictions de La Haye (Cour pénale internationale, Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, Tribunal spécial pour le Liban, Chambres spécialisées pour le Kosovo) ont pris part au séminaire. Six juges de la Cour pénale internationale étaient également présents, ainsi que deux futurs juges des chambres spécialisées pour le Kosovo.

Les débats ont été enrichis par la participation de deux anciens juges internationaux, l'ancien président des Chambres africaines extraordinaires (procès Hissène Habré) et la cheffe du Mécanisme international, impartial et indépendant pour la Syrie (ONU).

Compte tenu du niveau de représentation et grâce à la modération de Bruno Cotte, ce séminaire a permis de faire émerger des propositions concrètes concernant la prévisibilité et la célérité des procédures ainsi que la gouvernance de ce type de juridiction, tout en promouvant la formation continue des magistrats et personnels œuvrant dans ce domaine, notamment par le biais de partenariats avec les organes nationaux de formation des magistrats.

Fruit d'une initiative commune entre le Tribunal spécial pour le Liban, le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères et l'ENM, ce séminaire renforce la place et la légitimité de l'ENM dans le domaine de la justice pénale internationale.

⇒ La déclaration mondiale des principes de la formation judiciaire

Le 8 novembre 2017, l'assemblée générale de l'*International Organization for Judicial Training (IOJT)* a adopté la Déclaration mondiale des principes de la formation judiciaire.

L'initiative d'une telle déclaration avait été lancée par l'ENM en 2015 lors de la conférence précédente de l'IOJT. Cette organisation est le réseau le plus large d'écoles de formation des magistrats et la seule à l'échelle mondiale. Elle réunit actuellement 129 institutions provenant de 79 pays différents. Le texte proposé a été rédigé par un groupe de travail international piloté par la France et réunissant des représentants de 4 continents.

Jusqu'à présent, aucun standard de portée mondiale n'existait dans le domaine de la formation des magistrats. Seuls quelques textes nationaux (Canada notamment) ou régionaux (Europe) définissaient ce que doit être cette formation, dans ses dimensions institutionnelles et pédagogiques.

Les 10 articles de cette déclaration rappellent tout d'abord l'importance de la formation pour garantir un haut niveau de compétence chez les magistrats. Elle souligne donc le lien étroit entre la formation des magistrats et l'indépendance de la justice, la promotion de l'Etat de droit et la protection des droits individuels.

La déclaration aborde par ailleurs le cadre institutionnel dans lequel la formation doit s'inscrire, en rappelant que pour garantir l'indépendance de la justice, les programmes de formation doivent être définis sous le contrôle de la magistrature, mais également que les Etats doivent créer le cadre permettant aux institutions de formation de fonctionner et aux magistrats de se former.

La formation est également évoquée en tant que part intégrante des fonctions judiciaires. Il est rappelé que la formation constitue tant un droit qu'une responsabilité pour les magistrats, qui doivent bénéficier d'une formation avant leur prise de fonction et tout au long de leur carrière.

Enfin, la déclaration revient sur le contenu de la formation, qui ne doit pas se limiter à des enseignements juridiques, mais doit également porter sur les pratiques, la déontologie, le contexte social, les valeurs et des savoirs non-juridiques (psychologie, criminologie, sociologie, économie...). Cette formation pluridisciplinaire doit avant tout être délivrée par les pairs et recourir à des techniques pédagogiques modernes.

En formalisant les standards de la formation des magistrats, cette déclaration permettra aux écoles de formation judiciaire de se situer et de progresser dans une direction définie en commun, dans le respect de l'Etat de droit. Ces standards seront particulièrement utiles dans les projets de création ou de renforcement d'écoles de la magistrature, tels que ceux menés par l'ENM dans plusieurs pays actuellement, afin de convaincre les institutions et les décideurs des pays bénéficiaires des réformes à mener.

## **D. Pour le département des formations professionnelles spécialisées**

Le département des formations professionnelles spécialisées (DFPS) s'est vu confier la mission de former deux nouveaux publics soumis à une obligation de formation initiale issue de la loi organique du 8 août 2016 pour les magistrats à titre temporaire, et de la loi du 6 août 2015 pour les conseillers prud'hommes.

⇒ La formation initiale des magistrats exerçant à titre temporaire (MTT)

La loi du 8 août 2016 ayant opéré la fusion du statut de juge de proximité et de magistrat exerçant à titre temporaire, le département des formations professionnelles spécialisées a poursuivi l'organisation des

sessions de formation continue des juges de proximité en exercice, jusqu'à leur disparition au 30 juin 2017. Si aucune nouvelle promotion de MTT n'a été accueillie à l'ENM en 2017, l'année a été consacrée à la conception du nouveau séquençage pédagogique de leur formation ainsi que du programme des stages en juridiction, en vue de l'accueil de la première promotion de MTT à Paris, en janvier 2018.

#### ⇒ La formation initiale des conseillers prud'hommes

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 impose aux conseillers prud'hommes nouvellement nommés le suivi d'une formation initiale commune aux conseillers prud'hommes employeurs et salariés, d'une durée de 5 jours. Le décret n° 2017-684 du 28 avril 2017 a confié à l'Ecole nationale de la magistrature l'organisation de cette formation initiale. La mise en œuvre de cette formation est prévue au 1<sup>er</sup> février 2018, pour un public d'environ 8 à 10.000 nouveaux conseillers selon les estimations de la Direction des services judiciaires.

Pour faire face à cette mission, l'ENM a dû se réorganiser avec en particulier la création d'un pôle dédié à ce public. S'agissant des modalités de la formation, il a été fait le choix d'un parcours se décomposant en 3 jours de formation à distance, ou « e-formation » et 2 jours de formation en présentiel.

Une fois conçue l'ingénierie de formation du projet, l'année 2017 a été consacrée à l'élaboration des 4 modules d'e-formation et des supports documentaires associés, en faisant appel aux ressources internes de l'ENM. En ce qui concerne les 2 jours d'atelier de formation, l'année a également été consacrée à la conception de l'ingénierie pédagogique de l'atelier, à la sélection et au recrutement de 118 formateurs pour animer ces ateliers, ainsi qu'à l'élaboration de l'ingénierie pédagogique de la formation des formateurs et à la formation des formateurs.

5 formations de formateurs animées par une pédagogue et par les 4 coordonnateurs de formation du pôle de formation des conseillers prud'hommes, ont été programmées. Trois ont eu lieu en 2017 et ont permis de former 68 formateurs. Les formateurs ont eu accès à l'intégralité du parcours de e-formation, et, via Internet, à un « espace formateur » conçu spécialement pour eux leur permettant de retrouver l'ensemble des documents nécessaires à la préparation, à l'animation et au suivi des formations, aussi bien d'un point de vue pédagogique que logistique.

Enfin, les développements informatiques réalisés au cours de l'année 2017 ont permis de procéder à l'inscription, en masse, des 8 099 conseillers prud'hommes nommés par arrêté du 14 décembre 2017. Les convocations au parcours d'e-formation ont été envoyées les 21 et 22 décembre 2017, dans le respect du délai d'un mois permettant aux conseillers prud'hommes salariés de solliciter une autorisation d'absence pour suivre les modules d'e-formation dès le 1<sup>er</sup> février 2018, date d'ouverture du parcours.

## **E. Pour le secrétariat général**

#### ⇒ La mise en place du télétravail

Suite à la publication du décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, le service des ressources humaines a mis en place une charte du télétravail, présentée au comité technique d'établissement public (CTEP), au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et à l'assemblée générale des personnels en 2016, ce qui a permis d'entrer en phase d'expérimentation en janvier 2017. Afin d'accompagner ce dispositif, le service des ressources humaines a réalisé cinq sessions de formation à Bordeaux et Paris et a élaboré un guide à destination des personnels.

Le service informatique et audiovisuel a été également fortement mobilisé pour la mise en œuvre de ce nouveau dispositif, devant fournir à chaque agent en télétravail un ordinateur portable doté des applicatifs métiers nécessaires, et, sur demande de l'agent, un téléphone portable.

Le bilan positif de l'expérience a conduit la direction à renouveler l'autorisation de ce travail à distance, dont bénéficient 41 membres du personnel fin 2017, sur un total de 227 agents (11 sur le site de Paris et 30 sur celui de Bordeaux).

#### ⇒ Le Plan particulier de mise en sûreté (PPMS)

Dans le contexte actuel de risque terroriste et pour se prémunir d'une éventuelle intrusion armée, une étude visant à sécuriser le site bordelais a été réalisée afin que soient élaborées des recommandations pour agir face à ce type d'agression. La même étude a été réalisée à l'antenne parisienne.

Pour la réalisation de cette étude de sûreté, l'Ecole a sollicité le concours du Centre National d'Entraînement des Forces de Gendarmerie de Saint Astier (C.N.E.F.G.), spécialisé dans la sécurisation des sites faces aux risques d'intrusion armée.

Les conclusions de l'étude de sûreté sur le site Bordelais (avril 2017) détaillent des préconisations techniques (matériels de retardement, anti-intrusion, défense active) et des recommandations humaines et organisationnelles pouvant être prodiguées en termes de conduite à tenir. Sur la base de cette étude, un plan particulier de mise en sûreté a été mis en œuvre à Bordeaux par :

- la réalisation de travaux anti intrusion (accès aux bâtiments, aux bureaux et aux salles pédagogiques) ;
- la délimitation et l'équipement de lieux de confinement ;
- l'organisation de formations sur la conduite à tenir en cas d'intrusion armée dans l'établissement.

La formation PPMS, organisée par le service technique et logistique, a été suivie par l'ensemble de la promotion 2017 et par une très grande partie des personnels de l'établissement.

Pour concrétiser le PPMS, un film pédagogique est en cours de réalisation pour sensibiliser les futures promotions et les nouveaux arrivants sur la conduite à tenir en cas de déclenchement du Plan particulier de mise en sûreté. Toutefois, une formation identique sera dispensée à l'ensemble des promotions dans le futur.



## L'activité du cabinet du directeur

### A. Présentation du cabinet du directeur

**Le cabinet assiste le directeur de l'Ecole nationale de la magistrature dans l'administration et la direction générale de l'établissement. 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'Ecole, 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'Ecole 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'Ecole, 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

Doté de 4 ETPT dont 2 secrétaires administratifs, 1 adjoint technique et un contractuel, le cabinet remplit les missions suivantes :

##### A. Une mission de pilotage des instances stratégiques de l'Ecole

###### ⇒ Le conseil d'administration de l'Ecole

Le cabinet assure la préparation et le suivi des séances du conseil d'administration de l'Ecole, organe qui délibère environ trois fois dans l'année sur les orientations générales de l'Ecole, 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'Ecole, 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 décembre et juin de chaque année, le cabinet se charge de l'organisation de l'assemblée générale des personnels de l'Ecole, instance fondamentale du dialogue social au sein de l'Ecole.

###### ⇒ 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'Ecole, les deux directeurs adjoints, le secrétaire général et le chef de cabinet 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 à une fréquence mensuelle ;
- les **comités de directions dédiés** (comités de direction associant la direction de l'Ecole et l'ensemble des coordonnateurs régionaux de formation chaque année ; comités de direction concernant le service e-formation, le service communication ou le service informatique et audiovisuel) à une fréquence annuelle ou bi-annuelle.

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

Point de contact pour le cabinet du Garde des Sceaux et pour les directions du Ministère, le cabinet organise des réunions périodiques 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 sur les formations dispensées à l'Ecole dans des domaines variés.

Il prépare chaque année les réponses aux questionnaires parlementaires adressés par l'Assemblée Nationale et le Sénat.

Il entretient des liens réguliers avec les organisations syndicales.

#### **C. Une mission d'organisation des grands évènements de l'Ecole**

Le cabinet organise également les grands évènements qui rythment la vie de l'Ecole 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.**

#### **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'Ecole : membres de la direction, coordonnateurs de formation, coordonnateurs régionaux de formation, chargés de mission. Il assure la tenue de la commission de recrutement, 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'Ecole en lien avec la DSJ (évaluations, suivi des desiderata etc.)

## **2. Evolutions structurantes**

Le cabinet s'est attaché en 2017 à actualiser ou créer plusieurs outils d'aide au pilotage et à la gouvernance :

- ⇒ **actualisation** du dossier de présentation générale de l'Ecole et des 5 *vade-mecum* métiers (coordonnateur de formation initiale, coordonnateur de formation continue, coordonnateur régional de formation, directeur de centre de stage, magistrat délégué à la formation) ;
- ⇒ **création** d'un tableau synoptique de suivi des mandats de l'ensemble des membres du conseil d'administration partagé avec les services de la direction des services judiciaires ; d'une fiche exhaustive de planification et d'organisation des séances du conseil d'administration ; d'une procédure d'organisation de la cérémonie de prestation de serment des auditeurs de justice.

### 3. Principales actions menées en 2017

Plusieurs événements marquants ont été organisés par le cabinet durant l'année 2017 :

- ⇒ la cérémonie de prestation de serment en présence de Monsieur Jean-Jacques URVOAS, garde des Sceaux, et des chefs de la Cour de cassation, le 3 février 2017 ;
- ⇒ la visite d'une mission d'information sénatoriale sur le redressement de la justice le 16 février 2017 ;
- ⇒ la visite à l'ENM de Messieurs Bernard CAZENEUVE, Premier ministre, et Jean-Jacques URVOAS, garde des Sceaux, le 9 mars 2017 ;
- ⇒ la cérémonie d'inauguration de l'amphithéâtre Simone VEIL en présence notamment de Madame Nicole BELLOUBET, garde des Sceaux, et de 500 invités, le 7 décembre 2017.

## 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 5,51 ETPT correspondant à sept personnes : une cheffe de service, une adjointe en charge de la PAO, trois chargées de communication dont une localisée à Paris, un webmestre et une apprentie. Le service a par ailleurs accueilli deux stagiaires étudiants en master I communication pour une durée cumulée de 8 mois.

### 2. Evolutions structurantes

Depuis 2012, trois grands axes demeurent structurants :

- ⇒ la mise en place d'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 faire venir à soi les publics ciblés en produisant et diffusant du contenu (articles, vidéos, photos...) presque quotidiennement. L'ENM, à travers le développement de son site web institutionnel et de ses comptes de réseaux sociaux, est devenue son propre media.

- ⇒ 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. Il comprend deux volets : la promotion des concours et celle des classes

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

⇒ l'accompagnement des publics déjà en exercice professionnel afin de leur faciliter l'accès à l'offre de formation continue

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

### 3. Principales actions menées en 2017

⇒ L'animation éditoriale sur le web et la production d'outils de communication

En 2017, 172 articles ont été publiés sur le site intranet de l'ENM, 149 dont 20 vidéos ou photo-sons sur le site institutionnel enm.justice.fr, 206 sur la page Facebook et 412 tweets sur le compte ENM\_France. Ces publications et les contenus des sites ont généré 3 921 772 visites ou personnes atteintes.

Par ailleurs, le service communication a réalisé, pour l'ensemble des directions et services, la mise à jour ou la création de 374 supports de communication : 95 affiches ou kakémonos ; 72 plaquettes, dépliants, flyers ou chemises ; 18 insertions presse ; 11 newsletters ; 9 catalogues ; 10 kits de formation (comprenant programme, objet, bloc...) ; 30 objets publicitaires et 129 cartes de visite. Par ailleurs, 226 événements ou actions, dont 62 parisiens, ont bénéficié d'une couverture photos. Ces dernières sont utilisées pour illustrer les articles et documents de communication.

⇒ Trois nouveaux chantiers

Le service communication accompagne deux chantiers de l'Ecole et pilote la refonte du site Intranet.

- L'accompagnement des nouveaux publics formés

Depuis 2017, l'ENM accueille notamment deux nouveaux publics en formation : les magistrats exerçant à titre temporaire (MTT) et les conseillers prud'hommes (CPH). Cet élargissement des publics formés a nécessité de restructurer des supports de communication existants en particulier le site web d'offre en ligne <https://formation.enm.justice.fr/> et de développer la collection de catalogues en édition papier ou pdf en portant leur nombre de sept à neuf.

Un plan de communication dédié aux CPH a également été élaboré. Sa mise en œuvre, qui a débuté en février 2017, se poursuit en 2018.

- L'évolution de la communication sur le recrutement pour une meilleure prise en compte de la reconversion professionnelle

L'ENM et la DSJ souhaitent notamment réformer les recrutements et le cursus de formations des professionnels se reconvertissant dans la magistrature. Le service communication a ainsi renforcé le volet « reconversion » du plan de communication annuel des recrutements, notamment par la création de nouveaux contenus sur les sites web, la conception d'une stratégie digitale mise en œuvre à compter de janvier 2018 et la réalisation d'un numéro du magazine ENM Info sur la thématique. Au total, 3 campagnes d'affichages (dans 56 universités et 186 TGI) ont été menées, 54 conférences d'information et 34 forums d'orientation tenus, 15 000 dépliants diffusés pour assurer la promotion du métier de magistrat et des voies d'accès.

- La refonte du site intranet de l'ENM

Pilotée par le service communication, la refonte du site intranet a été lancée le 12 septembre 2017. Elle a nécessité une analyse des pratiques de consultation et des flux de circulation de l'information de l'ensemble des services. Cette phase d'audit fonctionnel et utilisateurs a été menée de septembre à décembre. La publication du cahier des charges est prévue en février 2018.

## 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'Ecole en matière de formation en ligne et de piloter les projets multimédia.**

Depuis 2015, l'ENM dispose d'un service spécialisé dans le domaine de l'e-formation, dont les missions se déclinent selon deux axes :

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

Le service e-formation construit les produits de formation en ligne souhaités par les enseignants permanents de l'Ecole, et assure leur diffusion, ainsi que l'assistance utilisateur. Le service e-formation intervient comme pôle d'ingénierie pédagogique pour la formation à distance, afin de permettre un usage le plus efficace possible des outils multimédia.

⇒ La dématérialisation des documents et procédures à des fins pédagogiques

En formation initiale, la plupart des supports de cours sont désormais dématérialisés, et accessibles à tout moment sur la plateforme de formation en ligne. La dématérialisation touche également les documents d'accompagnement et d'évaluation des publics en formation initiale, qui disposent désormais d'un livret pédagogique dématérialisé. Enfin, le service e-formation met à disposition des usagers des espaces sur la plateforme, pour faciliter le suivi dématérialisé de certains projets.

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'Ecole et adapte ses productions de formation en ligne, en fonction des types de public visés et des objectifs propres à ces publics :

- ⇒ en formation initiale, l'objectif est essentiellement de faciliter l'acquisition des connaissances fondamentales et transversales, afin de dégager du temps pour les pratiques pédagogiques plus actives relatives aux techniques professionnelles. Les publics en formation initiale peuvent ainsi se former à leur rythme et selon leurs besoins, et aborder dans les meilleures conditions les sessions de formation en salle ou leur stage en juridiction ;
- ⇒ en formation continue, l'accent est mis sur la conception de parcours de formation très opérationnels, qui permettent aux magistrats de trouver immédiatement, lorsqu'ils sont confrontés à une question concrète, les éléments théoriques et les outils nécessaires pour y répondre ;
- ⇒ dans le cadre des missions internationales de l'Ecole, il s'agit de promouvoir le savoir-faire et le rayonnement de celle-ci. Cela passe par la création de dispositifs de formation à destination des experts envoyés par l'ENM ou des magistrats étrangers, la conception d'outils facilitant la gestion de projet et les échanges avec les partenaires étrangers, ou encore la présentation du service et des productions aux délégations étrangères.

### 2. Evolutions structurantes

Les demandes adressées au service e-formation n'ont cessé d'augmenter entre 2016 et 2017. Cette tendance est structurante pour les compétences du service, qui doit sans cesse s'adapter dans un secteur très évolutif. Les deux recrutements réalisés en 2017 ont répondu à ces exigences et ont été axés davantage sur des compétences en matière de graphisme et d'animation, afin de créer des modules de formation plus ergonomiques, percutants et donc plus efficaces. C'est dans cet esprit que deux studios d'enregistrement ont été équipés offrant des conditions professionnelles de prises de vue et des perspectives nouvelles pour les tournages. Le studio situé dans les locaux bordelais est dédié au tournage avec du matériel son et lumière fixe tandis que le studio parisien sert également de salle de visioconférence, et est donc équipé de matériel mobile.

Pour remplir ses missions, le service e-formation a disposé en 2017 d'un effectif de 5,5 ETPT correspondant à six personnes, toutes de catégorie A : une cheffe de service, une adjointe, une journaliste reporter d'images, un technicien-développeur Moodle, un concepteur pédagogique e-formation et un concepteur multimédia, répartis sur les deux sites.

### 3. Principales actions menées en 2017

#### ⇒ Le projet conseillers prud'hommes (CPH)

Le projet CPH, priorité fixée par le Directeur, a fortement mobilisé le service e-formation durant l'année 2017 avec la **réalisation de trois journées d'e-formation sur les cinq jours de formation obligatoire des conseillers prud'hommes**. A cet effet, la plateforme de formation en ligne a également fait l'objet d'importants développements informatiques, notamment pour faciliter la navigation au sein de la formation, proposer un outil de bibliothèque adapté aux besoins des utilisateurs, et permettre le transfert des données de formation et des statistiques vers le logiciel de gestion des formations de l'Ecole.

#### ⇒ Le développement de parcours en ligne

Le service e-formation a également mis à disposition des élèves en formation initiale de nombreux parcours en ligne, qui ont été adoptés et appréciés comme de **nouvelles modalités pédagogiques**. A titre d'exemple, on peut citer la diffusion d'un parcours consacré au partenariat soin-justice en matière d'addictions, qui a notamment donné lieu à un tournage à la Cour du Québec à Montréal (financé par la MILDECA), la création d'un module relatif à la gestion du budget familial, ou encore la réalisation d'un parcours sur les lieux de Justice.

Par ailleurs, de nombreux tournages réalisés dans les juridictions lors d'entretiens et d'audiences JAP ou juge des enfants ont été réalisés à destination des auditeurs de justice, leur permettant de mieux se représenter la réalité de la pratique professionnelle.

Pour la formation continue, la mutualisation des ressources sur les addictions entre formation initiale et formation continue a abouti à la réalisation du kit de formation en ligne « construire un dispositif judiciaire innovant en matière de traitement de la toxicomanie ».

Le département international a été pour sa part à l'origine d'un parcours de formation en ligne décliné en quatre langues consacré aux successions internationales et a poursuivi le projet Juslingua à l'échelle européenne.

Enfin, le service e-formation participe activement au groupe de travail e-formation du Réseau des écoles de service public, en particulier au projet de création d'un parcours e-formation consacré au dialogue social qui réunit cinq écoles du réseau (EHESP, ENFIP, ENM, ENPJJ, ENSV).

## E. Indicateurs et chiffres clés

### I. Le cabinet du directeur

Chiffres clés	2017	Valeur cible
C-1 Nombre de commissions de recrutement organisées	10	-
C-2 Nombre de prises de fonctions de magistrats réalisées	<b>18 magistrats</b> (1 directeur-adjoint, 2 sous-directrices, 10 coordonnateurs de formation, 2 coordonnateurs régionaux de formation et 3 chargés de mission) et <b>1 directeur des services de greffe</b> (coordonnateur de formation)	-
C-3 Coordination de réponses à demandes d'informations du Ministère ou d'autres institutions	25	-

## 2. Le service communication

⇒ **Objectif** : promouvoir l'ENM

Indicateur	2016	2017
Com-1 Site institutionnel : nombre de visites	566 471	612 010
Com-2 Site intranet : nombre de visites	372 981	388 706
Com-3 Page Facebook : nombre de personnes atteintes	1 672 646	996 556*
Com-4 Compte twitter : nombre de personnes atteintes	1 326 498	1 924 500
Com-5 Site offre en ligne : nombre de visites	82 164	86 489
Com-6 Nombre de demandes de presse	34	26

\* Dans le cadre de sa politique de sécurité, Facebook a bloqué la page ENM le 01/03/2017. L'ENM a dû créer une nouvelle page et repartir de zéro abonné. Le chiffre 2017 ne fait pas état des résultats des mois de janvier et février. Cela explique le recul du nombre de personnes atteintes.

⇒ **Budget du service communication**

Service communication	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Personnel	247 529 €	247 529 €	284 000 €	284 000 €
Fonctionnement	127 800 €	132 497 €	127 800 €	133 815 €
Investissement	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>375 329 €</b>	<b>380 026 €</b>	<b>411 800 €</b>	<b>417 815 €</b>
		Evolution 2017/2016	+9,7%	+9,9%

## 3. Le service de l'e-formation

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la plateforme de formation en ligne compte 11 200 inscrits.

Indicateur	2016	2017
e.f-1 Nb de personnes inscrites sur la plate-forme d'e-formation par sous-direction	9 605	11 200
- Etudes	900	1 072
- Validation des compétences	90	1 062
- FC	8 536	8 536
- DFPS	62	267
- DI	175	963

La plateforme abrite trois types de parcours :

- 9 parcours dédiés au support de projets ;
- 49 parcours relatifs à la dématérialisation des documents pédagogiques ;
- 26 parcours de formation en ligne représentant plus de 183 heures de formation.

L'activité du service e-formation en 2017 se décline comme suit :

- 37 projets clôturés en 2017 ;
- 17 projets en cours au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Répartition du temps de travail des 6 personnes de l'équipe e-formation par sous-direction :

Indicateur	2016	2017
e.f-2 Répartition de l'activité par action (heures hors temps administration du service)		
- FI	37%	26%
- FC	22%	7%
- DFPS	18%	56%
- DI	23%	11%

⇒ **Budget du service**

Service e-formation	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Personnel	185 000 €	192 650 €	290 000 €	301 878 €
Fonctionnement	29 150 €	16 788 €	37 000 €	22 286 €
Investissement	10 850 €	5 228 €	10 754 €	12 314 €
<b>TOTAL</b>	<b>225 000 €</b>	<b>214 666 €</b>	<b>337 754 €</b>	<b>336 478 €</b>
		Evolution 2017/2016	+50%	+57%

## 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'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 3 agents de catégorie B, 5 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 instruit les dossiers des candidats, organise les épreuves écrites d'admissibilité dans les différents centres d'épreuves en France métropolitaine et outre-mer ainsi que les épreuves d'admission comportant une note de synthèse et des 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 sous-direction a pour mission de mettre en œuvre les différents processus de vérification de l'aptitude de tous les publics soumis à une formation probatoire. Pour ce qui est des auditeurs de justice, elle organise les trois épreuves écrites de fin de scolarité en lien avec la sous-direction des études ainsi que les deux épreuves écrites et le « grand oral » de l'examen d'aptitude et de classement. En outre, elle réceptionne les bilans établis 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. S'agissant des 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.

Afin de mener à bien ces missions, plusieurs actions sont conduites visant à sécuriser les différentes étapes du recrutement mais aussi de la validation des compétences, dans le but de garantir l'égalité de traitement des candidats et des élèves magistrats. A cet égard, il est à noter que les recours intentés devant le Conseil d'Etat par deux auditeurs de justice de la promotion 2014 déclarés inaptes par le jury d'aptitude ont fait l'objet de décisions de rejet et que, plus largement, aucun recours formé à l'encontre de l'ENM n'a pour l'heure prospéré.

### B. Evolutions structurantes

- ⇒ Favoriser la diversité des profils

Depuis 2008, l'Ecole nationale de la magistrature a créé **3 classes préparatoires "Egalité des chances"** à Paris, Douai et Bordeaux afin de favoriser le recrutement dans la magistrature de candidats méritants et motivés, boursiers ou issus de zones urbaines sensibles (ZUS) ou de contrats urbains de cohésion sociale (CUCS). 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 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. Par ailleurs, chaque élève est plus spécifiquement accompagné durant sa scolarité par un tuteur magistrat ou enseignant de son choix. 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 significatif de candidats (237 candidatures en 2017).

Leur taux de réussite au concours de l'ENM reste élevé. En 2017, **18 élèves ont ainsi été reçus** et rejoindront la promotion 2018 : 11 élèves de la CPI 2016/2017 (soit un taux de réussite de 21,15%) et 7 élèves des promotions antérieures.

En parallèle, des partenariats spécifiques destinés à promouvoir la diversité géographique dans le recrutement à l'ENM ont été pérennisés. Il s'agit notamment d'un **partenariat avec la Nouvelle-Calédonie** qui réserve à trois étudiants néo-calédoniens des places au sein des classes préparatoires. Ce partenariat a pris cette année une nouvelle dimension grâce à l'élaboration d'une convention quadripartite entre la faculté de droit de Nouméa, la Cour d'appel de Nouméa, le Haut-commissariat de la République en Nouvelle-Calédonie et l'ENM afin de proposer aux étudiants intéressés un véritable parcours de formation leur permettant de découvrir l'institution judiciaire, et d'intégrer à terme une classe préparatoire de l'ENM. Cette convention a été ratifiée début décembre 2017 en présence de Madame la Garde des Sceaux.

⇒ Renforcer la sécurité des concours et l'égalité de traitement entre les candidats dans un contexte d'augmentation massive des recrutements

Les sessions 2015, 2016 et 2017 des concours d'accès à l'ENM sont marquées par une **hausse significative du nombre de postes offerts** par rapport aux années précédentes, entraînant de facto une augmentation du nombre d'auditeurs de justice des promotions 2016, 2017 et 2018. La sous-direction des recrutements et de la validation des compétences a dû s'adapter à cette tendance en assurant un niveau de recrutement jamais égalé dans l'histoire de l'ENM tout en maintenant le niveau de sécurité juridique nécessaire à l'organisation de concours administratifs dont le principe d'égalité de traitement des candidats est un des fondamentaux.

Une première conséquence a été la **nécessité d'externaliser la passation des épreuves orales** afin de libérer les locaux de l'ENM et de loger ces nouvelles promotions d'auditeurs de justice.

L'ampleur des recrutements a également des **répercussions sur la durée des épreuves orales et en conséquence sur la grande disponibilité exigée des membres du jury**. Pour exemple, l'épreuve de mise en situation a mobilisé le jury des concours d'accès du 18 septembre au 14 décembre 2017. De même, le jury de l'aptitude et du classement de la promotion 2016 sera occupé par le grand oral de sortie des auditeurs de justice du 8 janvier au 22 mars 2018.

C'est dans ce contexte que la correction dématérialisée des copies de concours, après avoir été mise en œuvre avec succès pour la session 2016 du concours complémentaire, a été étendue aux concours d'accès de la session 2017.

Cette évolution majeure dans la gestion de la correction des copies a entraîné une nouvelle organisation du travail du pôle des concours d'accès. En effet, les **12.000 copies des candidats, représentant environ 33.000 feuilles de papier**, sont désormais numérisées sur site par le service en quelques jours. La correction des copies est ensuite réalisée de manière totalement dématérialisée par le biais d'un logiciel performant et très apprécié des correcteurs pour sa simplicité et sa convivialité. L'utilisation de cette nouvelle technologie assure, outre une plus grande sécurité dans l'organisation des concours, puisque les copies sont désormais conservées par le service, une meilleure égalité de traitement des candidats. En effet, le logiciel permet d'intégrer les éléments de correction établis par les référents de chaque épreuve afin de

réaliser une correction mieux harmonisée des copies. Le président du jury et les référents peuvent en outre donner des consignes en temps réel aux différents correcteurs en fonction de l'état d'avancement des corrections par le biais d'un espace de discussion ou encore d'une messagerie privée.

## C. Principales actions menées en 2017

### ⇒ La suppression des tests d'aptitude et de personnalité

A la suite du rapport du groupe de travail présidé par Madame le Premier Président Chantal Arens, le décret n°2017-894 du 6 mai 2017 a supprimé les tests d'aptitude et de personnalité qui étaient réalisés à Bordeaux au début des épreuves d'admission, ainsi que l'entretien avec le psychologue qui en découlait.

Toutefois, dans le souci de conserver l'équilibre général de l'épreuve de mise en situation et d'entretien avec le jury, il a été décidé de retenir la candidature d'une personne qualifiée en matière de recrutement ayant également une formation et une expérience de psychologue du travail. En effet, le regard de deux professionnels de la psychologie lors de l'épreuve de mise en situation enrichit la réflexion du jury pour sélectionner les candidats au regard des capacités fondamentales de « savoir être » attendues de tout magistrat. L'accent a également été mis sur la **professionnalisation du jury** qui s'est vu proposer un séminaire de deux jours dispensé par un spécialiste de la préparation des jurys de concours administratifs.

### ⇒ Les perspectives pour 2018 : l'inscription en ligne et le groupe de travail sur les concours d'accès

Une modification des textes organisationnels étant intervenue au printemps 2017, l'inscription en ligne aux concours d'accès à l'ENM est désormais juridiquement possible et sera mise en œuvre, pour la première fois, dès la session 2018. Elle permettra aux candidats de s'inscrire du 15 janvier au 15 mars 2018 directement sur le site internet de l'ENM sur lequel toutes les informations nécessaires à la constitution de leur dossier seront disponibles. Cette nouvelle disposition s'inscrit dans un mouvement général de modernisation des concours administratifs, afin de faciliter les démarches des candidats mais également de gagner en efficacité dans le traitement des dossiers qui sera désormais effectué post-admissibilité.

Par ailleurs, dans la continuité des propositions émises par le groupe de travail sur les modalités des épreuves de l'Ecole nationale de la magistrature validées par le Conseil d'administration, la direction des services judiciaires et la direction de l'ENM se sont engagées à formuler des propositions de réforme visant notamment à réduire le nombre des épreuves des concours d'accès et à réactualiser l'ensemble des programmes des épreuves d'admissibilité et d'admission.

## D. Indicateurs

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

Indicateur	2017	Valeur cible
I-1-1 Nombre d'auditeurs exclus en fin de scolarité / nombre de candidats admis à l'ENM par type de recrutement (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> , 3 <sup>e</sup> concours) et par promotion	1 <sup>er</sup> : 1 exclu 18-1 <sup>1</sup> : 1 exclu (0.78% de l'ensemble des auditeurs)	-
I-1-2 Nombre de candidats pour chaque concours : inscrits, présents, admis	<u>Cf. annexes</u>	-

<sup>1</sup> Article 18-1 de l'Ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature : « Peuvent être nommées directement auditeurs de justice les personnes que quatre années d'activité dans les domaines juridique, économique ou des sciences humaines et sociales qualifient pour l'exercice des fonctions judiciaires » sous conditions.

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

Indicateur	2017	Valeur cible
I-2-1 Pourcentage d'élèves boursiers admis en classes préparatoires	100%	100%
I-2-2 Pourcentage d'élèves boursiers reçus au 1 <sup>er</sup> concours	33%	> 30%
I-2-3 Nombre d'étudiants issus des classes préparatoires admis au 1 <sup>er</sup> concours / nombre moyen d'étudiants en classe préparatoire	21%	> 20%
I-2-4 Coût d'un étudiant admis issu d'une classe préparatoire	30 795 €	-
Coût annuel consacré à un élève de classe préparatoire	10 265 €	
Nombre d'élèves en classe préparatoire	54	

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

Indicateur	2017	Valeur cible
I-3-1 Coût moyen d'un candidat : coût d'organisation des différents concours / nombre de candidats présents	1 119€	-

## E. Chiffres clés

### I. Recrutements

⇒ **Concours d'accès 2017**

	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	482	20,7	1846	79,3	2328	91	34,7	171	65,3	262	33	27,5	87	72,5	120
Présents	309	18,7	1346	81,3	1655	43	29,9	101	70,1	144	15	30,6	34	69,4	49
Admissibles	79	21,8	283	78,2	362	8	17,8	37	82,2	45	3	33,3	6	66,7	9
Admis	61	25,0	183	75,0	244	4	13,3	26	86,7	30	2	33,3	4	66,7	6
Liste complémentaire	1	25,0	3	75,0	4	-	0,0	-	0,0	-	-	0,0	-	0,0	-

⇒ **Concours complémentaire 2<sup>nd</sup> grade 2017**

	2nd grade concours complémentaire				
	Hommes		Femmes		Total
	Nombre	%	nombre	%	
Inscrits	120	25,2	357	74,8	477
Présents	54	23,6	175	76,4	229
Admissibles	20	18,2	90	81,8	110
Admis	10	20,0	40	80,0	50
Liste complémentaire	3	33,3	6	66,7	9

## 2. Validation des compétences

### ⇒ Auditeurs de justice

Auditeurs de justice						
Promotion	Nombre de stagiaires à l'issue de la formation	Aptes	% aptitude	Recommandation fonctionnelle restrictive	Redoublement	Inaptitudes
2010	133	126	<b>94,7</b>	2	5	2
2011	143	138	<b>96,5</b>	1	4	1
2012	213	203	<b>95,3</b>	1	8	2
2013	255	240	<b>94,1</b>	8	12	3
2014	281	268	<b>95,4</b>	7	8	5
2015	268	257	<b>95,9</b>	0	9	2

### ⇒ Stagiaires issus des concours complémentaires

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

### ⇒ Candidats à l'intégration directe 2014 à 2017

	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 2017	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>58</b>	<b>8</b>
	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	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>9</b>
	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
Année 2015	<b>TOTAL</b>	<b>63 (4 démissions après avis ENM)</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>51</b>	<b>8</b>
	1er grade	9	4	4	0	1	0	6	3	0	8	1
	2nd grade	54	21	25	4	4	10	24	7	9	43	7
Année 2014	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>7</b>
	1er grade	6	4	1	1	0	1	1	2	2	5	1
	2nd grade	32	4	23	4	1	2	20	4	6	26	6



## 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 recherche et 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 des remarques faites 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 28 coordonnateurs de formation (26 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. Trois promotions différentes sont ainsi accueillies chaque année à Bordeaux : 1 promotion de stagiaires issus du concours complémentaire et deux 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, provenant de pays étrangers avec lesquels l'ENM entretient des liens de partenariat (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) qui deviennent obligatoires.

#### 2. Missions de la sous-direction des stages

Composée d'une sous-directrice, d'une cheffe de service et de 4 agents, la sous-direction des stages a pour mission d'organiser et de piloter tous les stages réalisés par les élèves magistrats et 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 des élèves magistrats en stage.

Enfin la sous-direction des stages organise les stages en juridiction des élèves d'autres écoles du service public partenaires de l'ENM (Ecole nationale d'administration pénitentiaire (ENAP), Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), Ecole normale supérieure de Rennes, formation des officiers des Douanes...).

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 45 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 en tribunal de grande instance et d'assurer le suivi pédagogique des stagiaires

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

Ces missions sont étroitement dépendantes des besoins de la sous-direction des études, ainsi que de la sous-direction de la formation continue. Les moyens budgétaires d'un montant de 230 000 euros sont consacrés à l'acquisition et à la gestion d'un fonds documentaire orienté vers les sujets juridiques et de sciences humaines nécessaires aux coordonnateurs de formation tant pour la première partie de la scolarité que pour la préparation aux premières fonctions, ainsi qu'en formation continue, tout au long de la carrière des magistrats. L'actualisation des connaissances est un souci permanent de l'équipe du service de documentation. La diffusion de ces informations passe par une réflexion sur les produits documentaires proposés par le service en format numérique : ainsi les veilles juridiques bimensuelles permettent à chaque magistrat ou auditeur connecté à l'intranet de l'ENM d'accéder à une sélection d'articles issus de revues juridiques.

Par ailleurs, l'ouverture de l'Ecole aux partenaires extérieurs et au monde de l'Université et de la recherche constitue un axe majeur de l'activité du département, par l'intermédiaire de propositions de recherches ou de financement de colloques qui lui sont adressés. L'équipe pédagogique et de direction est force de proposition et de validation de ces échanges avec l'Université et les chercheurs.

L'ENM entretient également le partenariat permanent avec les grandes instances de recherche et de réflexion sur l'évolution du droit et des professions juridiques, telles que le conseil national du droit (CND), l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (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 et des échanges fructueux en résultent.

## B. Evolutions structurantes

Les évolutions notables au sein des sous-directions des études, des stages et du département recherche et documentation relevées en 2016 se sont poursuivies en 2017. Ainsi, 3 évolutions majeures peuvent être mentionnées depuis quelques années, tenant au recrutement massif de magistrats, au renforcement et à la densification des nouveaux outils e-formation et à la professionnalisation des formations de formateurs.

### I. Un recrutement massif de futurs magistrats

#### ⇒ Une augmentation des effectifs de promotion

A compter de 2016, la volonté de pourvoir les postes laissés vacants en juridiction et de remplacer les magistrats partant à la retraite, d'une part, et de faire face à la vague d'attentats terroristes commis en France, d'autre part, a conduit à recruter plus massivement de futurs magistrats.

Ainsi, l'ENM a accueilli des promotions d'auditeurs dont les effectifs n'avaient jamais été atteints (promotion 2016 : 376 auditeurs/ **promotion 2017 : 363 auditeurs**) mais également des promotions importantes de stagiaires issus des concours complémentaires (promotion 2016 : 77 stagiaires / promotion

2017 : 83) et promotions de candidats à l'intégration directe (avant la réforme : promotion septembre 2016 : 26 / promotion février 2017 : 21 / après la réforme : promotion octobre 2017 : 34)

⇒ Un recrutement interne à l'ENM

Pour faire face à ces recrutements massifs, l'ENM a bénéficié d'un renforcement de ses moyens humains.

A la sous-direction des études, des **postes supplémentaires de coordonnateurs de formation et d'agents administratifs ont été créés** et il a été fait appel à de nombreux magistrats enseignants associés supplémentaires pour maintenir une répartition de la promotion d'auditeurs en petits groupes de direction d'étude.

S'agissant des correspondants du service des stages, en 2017, le nombre de directeurs de centre de stage (196) et de coordonnateurs régionaux de formation (12) a été maintenu. Par ailleurs, pour faire face au processus d'évaluation de plus de 370 auditeurs en stage juridictionnel, le nombre de **magistrats évaluateurs adjoints**, chargés d'assister les coordonnateurs régionaux de formation pour les évaluations en juridiction, est passé de **23 à 45**.

Au service de la documentation et de la recherche, une archiviste a été recrutée en 2017 pour procéder au récolement des dossiers de tous les services et spécialement des dossiers d'auditeurs.

⇒ Une augmentation des contraintes matérielles et logistiques

Ces augmentations des effectifs de promotion ont par ailleurs, induit un **accroissement des contraintes matérielles et logistiques pour les trois services**.

Afin de maintenir un haut niveau de qualité dans la formation dispensée et conserver les travaux en petits groupes ci-dessus évoqués, la sous-direction des études a été contrainte de louer des salles extérieures dans Bordeaux, induisant des frais supplémentaires mais également des déplacements chronophages tant pour les formateurs que pour les stagiaires.

Après l'ouverture, en 2016, de nouveaux centres de stage pour faire face à l'afflux de stagiaires, l'arrivée de la promotion 2016 en juridiction a contraint la plupart des tribunaux de grande instance de la métropole à augmenter leurs capacités d'accueil.

Par ailleurs, pour tenir compte de l'affluence des auditeurs au centre documentaire, l'équipe de la bibliothèque s'est mobilisée pour proposer une **amplitude de 8h45/18h15 soit 1h30 supplémentaire à compter de novembre 2017**. La période test de 5 semaines a donné entière satisfaction : il faut souligner que cette expérimentation a été synchronisée avec la période de présence des candidats à l'intégration directe, en reconversion professionnelle, qui ont été informés pour la première fois du fonctionnement du service documentaire. Cela a permis à ce public présent pendant une courte période de formation au sein de l'Ecole de prendre connaissance des ressources documentaires qui pourront lui être utiles.

En conclusion, l'augmentation de l'amplitude de 8h45 à 18h00 sans interruption, finalement retenue pour tenir compte des chiffres de fréquentation, a permis à tous les auditeurs de justice et professionnels en reconversion, malgré leur nombre accru, un accès facilité à la bibliothèque.

⇒ Un renforcement du travail inter-services pour assurer un suivi pédagogique de qualité

Malgré la taille importante des effectifs des promotions, et pour garantir l'égalité de tous, l'ENM est parvenue à maintenir un suivi pédagogique de qualité des élèves magistrats grâce à une collaboration renforcée entre les services et à un suivi rapproché des stages, avec l'aide des coordonnateurs régionaux de formation.

De même, les auditeurs nécessitant un suivi particulier sont reçus régulièrement par les sous-directrices de la validation des compétences, des études et des stages. L'équipe de direction de l'ENM a également pu bénéficier d'une formation à la gestion du handicap permettant d'améliorer encore la formation et le suivi pédagogique de ces auditeurs.

En 2017, la **création d'un poste de chargé de mission en formation initiale, spécifiquement dédié au suivi des élèves magistrats en reconversion professionnelle** a permis de renforcer ce suivi individualisé.

## 2. La poursuite et la densification des nouveaux outils e-formation et e-ressources

Initié dès 2015, le travail de l'ENM visant à **développer des outils de formation à distance** s'est poursuivi en 2016 et s'est encore densifié en 2017. Ainsi, de nouveaux et nombreux supports de formation ont été créés (réalisation de films d'audiences réelles, d'interviews de magistrats en juridiction...). Le travail d'équipe qui s'est peu à peu mis en place entre le service e-formation et les formateurs a permis la création de véritables parcours de formation en ligne qui enrichissent et complètent la formation de tous les publics : parcours sur les addictions, parcours sur l'audience correctionnelle, etc.

## 3. Le renforcement de la professionnalisation de l'équipe des formateurs

Les **formations de formateurs (FOFO)** initialement proposées sur la base du volontariat aux magistrats coordonnateurs de formation mais également aux magistrats enseignants associés se sont structurées et sont **devenues obligatoires pour tout nouveau formateur qui s'inscrit alors dans un cycle de formation** (3 niveaux de FOFO) dans le cadre de la formation continue.

Pour 2018, est en cours de construction un projet de formation de formateurs à destination des coordonnateurs régionaux de formation (CRF) ainsi qu'un module de formation à distance à destination des maîtres de stage (MDS).

## C. Principales actions menées en 2017

### 1. La réforme du séquençage de la formation des auditeurs de justice

A la suite de la réforme de l'ordonnance du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature par la loi du 8 août 2016, le stage en cabinet d'avocat que devait effectuer tout auditeur en début de formation a été réduit de 6 à 3 mois, à la satisfaction de tous (87% des auditeurs de justice de la promotion 2017 ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de cette nouvelle durée).

Ainsi, le séquençage de la formation des auditeurs de la promotion 2017 a dû être entièrement revu et réorganisé pour prendre en compte cette réduction.

Les auditeurs ont donc débuté leur scolarité en février 2017 par deux semaines d'accueil à Bordeaux et l'ont poursuivie par deux semaines de stage dans des services d'enquête (stage qui était antérieurement effectué lors du stage juridictionnel) puis 3 mois de stage en cabinet d'avocat avant de poursuivre leur scolarité à Bordeaux de juin 2017 à février 2018 (allongement de 3 semaines).

La sous-direction des études a aussi modifié le programme des semaines d'accueil pour y intégrer une séquence de préparation au stage dans les services d'enquête, qui s'ajoute à celles préparant au stage avocat. Ces séquences ont été réalisées et animées en collaboration avec la sous-direction des stages.

Ce nouveau séquençage et la réalisation du stage enquête comme du stage avocat avant le début de la période d'étude a été profitable notamment pour les enseignements du pôle pénal, qui se sont appuyés sur le retour d'expérience des auditeurs pour concrétiser les apprentissages.

### 2. Un renforcement du travail collectif entre la sous-direction des études et le département de la recherche et de la documentation

⇒ Une augmentation des travaux collectifs et activités en sous-groupes

Pour rendre les auditeurs acteurs de leur formation et les **inciter à travailler davantage en équipe**, il leur est proposé de nombreuses activités en sous-groupes, encadrées par des coordonnateurs de formation. Les auditeurs bénéficient d'une large liberté pédagogique pour mener à bien ces travaux et prévoir une restitution à destination de toute la promotion.

Ainsi, les auditeurs de la promotion 2017 ont pu travailler sur des thèmes aussi larges que « quel magistrat voulez-vous être ? », « droit et littérature », « le magistrat et l'argent », « le magistrat et les réseaux sociaux »...

Ils sont également sollicités pour travailler en amont des conférences qui leur sont proposées notamment par les pôles transversaux de formation (pôle environnement judiciaire, pôle humanités judiciaires, pôle administration de la justice ou encore pôle vie économique et sociale) et contextualiser la problématique du thème évoqué. Ce travail préalable leur permet ensuite d'exposer leurs réflexions à toute la promotion en début de conférence et de présenter le ou les intervenants.

Par ailleurs, une quarantaine d'auditeurs de la promotion 2017 a pu travailler sur une présentation de la vie et de l'œuvre de Simone VEIL à l'occasion d'une cérémonie organisée en son hommage lors de la désignation du grand amphithéâtre de l'ENM, baptisé de son nom.

Enfin, le service de la documentation, sollicité par les auditeurs, a répondu à leurs demandes de recherches sur ces différents thèmes de travail menés en groupe.

⇒ Une réponse et un soutien du département de la recherche et de la documentation aux demandes des coordonnateurs de formation

En fonction des besoins des pôles de formation, le département élabore des dossiers bibliographiques sur des thèmes spécifiques, par exemple la vie économique et ses répercussions sur l'activité juridictionnelle, la cybercriminalité ou le terrorisme. Ces dossiers sont systématiquement communiqués aux auditeurs de justice.

Le département réalise également des veilles sur l'actualité judiciaire et juridique qui permettent aux coordonnateurs de formation d'actualiser leurs enseignements et de mettre à jour les fascicules diffusés sur le site intranet de l'ENM. Enfin, de plus en plus de partenariats se développent pour associer les équipes de la formation initiale à des thèmes de recherche du monde universitaire ou alimenter leur réflexion sur l'office du juge afin d'enrichir la formation dispensées aux élèves magistrats.

⇒ La rédaction de contrats audiovisuels unifiés et sécurisés

Face à la production accrue de nouveaux supports pédagogiques tels que la réalisation de films (d'audience par exemple) ou d'interviews, l'équipe de direction de l'ENM a souhaité sécuriser ses relations contractuelles avec les très nombreux intervenants extérieurs à l'Ecole sollicités pour la réalisation de ces nouveaux supports (magistrats, partenaires de la justice, experts...)

**Un contrat audiovisuel type a ainsi été élaboré** et permet une diffusion plus large des outils vidéo et/ou numérique élaborés par l'ENM. **Une version du contrat audiovisuel à diffusion restreinte** a également été établie en concertation avec la sous-direction des études pour tenir compte de la spécificité de certaines séquences utilisées uniquement dans le cadre de la formation des auditeurs.

**Le département recherche et documentation**, désormais destinataire de tous les contrats, s'est vu confier **la mission de répertorier et de conserver** de manière centralisée tous les films réalisés à l'appui de la formation.

### 3. Le livret pédagogique numérisé

La formation initiale est marquée par une volonté de continuité entre la période d'études à Bordeaux et les apprentissages en stage juridictionnel. L'un des principaux outils permettant cette continuité est le livret pédagogique, destiné à :

- ⇒ apprécier chez l'auditeur, fonction par fonction, le degré d'acquisition des capacités professionnelles fondamentales ;
- ⇒ favoriser sa progression en lui prodiguant tout conseil utile pour la suite de sa formation ;
- ⇒ attirer l'attention de ses formateurs sur d'éventuelles difficultés d'apprentissage et sur la nécessité de privilégier certains axes de formation.

Il s'agit d'un **classeur regroupant les appréciations pédagogiques** rédigées par les coordonnateurs de formation à Bordeaux et celle rédigées par les maîtres de stage pendant le stage juridictionnel.

Outil à but essentiellement formatif, il n'a pas vocation à être communiqué aux membres du jury de l'examen d'aptitude et de classement, ni au Conseil supérieur de la magistrature, sauf si l'auditeur le demande expressément.

Traditionnellement sous format papier, ce livret est, depuis l'entrée en formation de la promotion 2016, un **outil dématérialisé**. Développé par le service informatique et audio-visuel de l'ENM, le livret numérique est accessible en temps réel par :

- ⇒ l'auditeur de justice concerné ;
- ⇒ le directeur de centre de stage, qui peut ainsi consulter les appréciations formulées par les coordonnateurs de formation à l'Ecole avant le début du stage et préparer ainsi ce dernier de manière adaptée ;
- ⇒ le coordonnateur régional de formation, qui peut ainsi suivre l'évolution des auditeurs de son ressort et intervenir en cas de difficulté.

Dans le cadre d'une démarche plus vaste de modernisation des outils pédagogiques, le livret pédagogique dématérialisé constitue un important succès. En plus d'éviter la perte de documents papier, il permet également une consultation à tout moment et en tout lieu par toute la chaîne pédagogique et l'auditeur concerné, lui assurant une évaluation formative parfaitement contradictoire.

#### 4. Le stage extérieur des auditeurs de justice

Les 267 auditeurs de justice de la promotion 2015 ont réalisé début 2017 un stage extérieur de 5 semaines dans une structure extra-judiciaire, avec pour objectifs d'appréhender un environnement professionnel autre que judiciaire, de favoriser l'ouverture sur des connaissances diversifiées et sur des techniques autres que juridictionnelles, de développer leurs facultés d'adaptation et d'apprendre à travailler avec des interlocuteurs différents.

L'organisation de ce stage, antérieurement confiée aux directeurs de centre de stage au niveau local, a été complètement revue en 2016 et 2017 afin de permettre à l'Ecole d'élaborer un catalogue des différents lieux de stage, en adéquation avec ses objectifs pédagogiques généraux.

Ainsi, c'est un **catalogue comprenant plus de 300 lieux de stage qui a été proposé** à la promotion 2015 comprenant notamment : des administrations centrales et d'Etat, des administrations déconcentrées, des établissements publics, des autorités administratives indépendantes ou organisations nationales spécialisées, des juridictions administratives et des chambres régionales des comptes, des associations, des services d'enquête spécialisés, des entreprises, des organes de presse.

De plus, environ 40 auditeurs ont eu la possibilité d'organiser, en dehors de ce catalogue, un stage sur initiative personnelle, selon un projet pédagogique et avec des contacts propres, dans des structures qui ont pour la plupart accepté d'être intégrées dans le catalogue de l'ENM en vue de l'accueil d'un auditeur l'année prochaine.

L'année 2017 a été consacrée au développement de ce catalogue, dans la perspective du stage extérieur des 373 auditeurs de la promotion 2016 en début d'année 2018. Cette recherche de nouveaux partenaires a été axée vers de nouveaux domaines d'activité permettant une ouverture accrue vers les réalités sociales et économiques de nos concitoyens.

C'est pourquoi en 2017, l'ENM a signé des conventions-cadres avec :

- ⇒ le Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires permettant l'inscription d'une trentaine de structures ;
- ⇒ la Conférence générale des juges consulaires de France permettant l'inscription d'une vingtaine de tribunaux de commerce.

Grâce à un partenariat avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) de Gironde, ce sont également une dizaine d'entreprises supplémentaires qui ont accepté d'accueillir un auditeur en 2018.

## 5. Le stage international des auditeurs de justice

Cette année encore, l'ENM a organisé au profit des auditeurs de justice de la promotion 2015 **un stage international de 3 semaines**, en début d'année 2017, visant à favoriser la découverte d'un système judiciaire étranger et l'appréhension de la dimension internationale de la justice. Certains stages ont été organisés spécifiquement sur le thème de la lutte contre le terrorisme.

En raison d'un budget contraint, il n'a pas été possible d'organiser ce stage pour l'ensemble de la promotion 2015 et ce sont **61 auditeurs qui ont été sélectionnés sur lettre de motivation, curriculum vitae et niveau de langue**. Ainsi, certains auditeurs ont effectué leur stage auprès d'un magistrat français de liaison (Algérie, Allemagne, Chine, Etats-Unis, Italie, Maroc, Pays-Bas, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Sénégal, Serbie, Tunisie), d'autres auprès d'un attaché ou conseiller de coopération à l'ambassade (Vietnam, Pérou par exemple), d'autres auprès d'une Ecole de formation judiciaire (Sénégal, Côte d'Ivoire par exemple) et d'autres auprès d'une organisation internationale (Conseil de l'Europe, Eurojust, Commission européenne pour l'efficacité de la justice par exemple).

Les 11 auditeurs qui ont réalisé leur stage sur le thème spécifique de la lutte contre le terrorisme se sont rendus au Conseil de l'Europe, au Canada, à Eurojust, en Italie, en Jordanie, au Kosovo, au Maroc, au Qatar, à la Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies et en Tunisie.

Les différents partenaires de l'ENM ont exprimé leur satisfaction sur le déroulement du stage et ont réitéré leur volonté d'accueillir à nouveau des auditeurs de justice, dont l'engagement professionnel a été apprécié. De leur côté, les auditeurs ont souligné à la fois les excellentes conditions dans lesquelles ils ont été accueillis ainsi que le très grand intérêt pédagogique de ce stage, positionné en fin de formation généraliste, à un moment où ils ont acquis une bonne connaissance du système judiciaire français leur permettant non seulement de procéder à des comparaisons pertinentes, mais aussi de bien comprendre les outils de coopération internationale.

Il est demandé à chaque auditeur de justice qui bénéficie d'un stage international de rédiger un rapport soit sur la formation judiciaire dans le pays d'accueil, soit sur son organisation judiciaire ou sur un sujet spécifique déterminé en concertation avec l'institution partenaire, l'Ecole et l'auditeur.

Tous les rapports sont déposés sur la plateforme de formation à distance, afin que les autres auditeurs de la promotion puissent en tirer bénéfice. Ils sont également transmis au département international de l'Ecole qui les utilise pour préparer certaines missions d'expertise et des projets de soutien à des écoles de formation judiciaire à l'étranger. Le service recherche et documentation élabore enfin un recueil de ces différents travaux, afin de les valoriser auprès de tous les partenaires qui pourraient être intéressés.

La deuxième partie de l'année 2017 a été consacrée à l'organisation du stage international des auditeurs de justice de la promotion 2016, qui aura lieu début 2018. Compte tenu des effectifs de cette promotion, **des efforts budgétaires ont permis de prévoir le départ de 82 auditeurs, dont 11 sur le thème spécifique de la lutte contre le terrorisme**.

## 6. Les travaux de rationalisation des dossiers d'auditeurs et de leur archivage sécurisé

Cette gestion archivistique est rendue nécessaire par l'augmentation du stock et, concomitamment, du flux de recrutements importants à compter de 2015.

Après récolement des archives, quatre instruments de recherche ont été élaborés pour permettre une meilleure communication des dossiers individuels de toutes les catégories d'élèves magistrats :

- ⇒ auditeurs de justice ;
- ⇒ auditeurs étrangers ;
- ⇒ stagiaires issus du concours complémentaires ;
- ⇒ candidats à l'intégration directe.

Ces données figurent dans l'outil de gestion électronique des documents partagés par tous les services : cela constitue un atout majeur pour la gestion courante et le suivi des dossiers. Parallèlement, le service de la documentation a mené un travail de fond auprès de tous les services pour les sensibiliser à la constitution des dossiers d'auditeurs selon les normes d'archivage. Ainsi, le service des stages a modifié ses pratiques de classement pour ouvrir et constituer des dossiers par auditeur et non plus par lieu ou centre de stage.

Cette politique d'archivage permettra de faciliter les études et recherches sur le recrutement, la pédagogie et la carrière des futurs magistrats.

## D. Indicateurs

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

Indicateur	2017	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	257 / 263	-
- Concours complémentaires	73 / 83	

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

Indicateur	2017	Valeur cible
2-2-1 Coût annuel d'un stagiaire en école (tableaux de bord DSJ)		
- ADJ	54 977 € ❶	Stabilité
- Stagiaire concours complémentaire	54 897 €	

❶ Coût incluant toutes les dépenses directes et indirectes consacrées à la formation des élèves magistrats : fonctionnement, rémunération des personnels de l'ENM et rémunération des auditeurs de justice. Il est à noter que la rémunération des auditeurs de justice qui est incluse dans ce calcul est versée par le service administratif régional judiciaire de Bordeaux. Seules les indemnités de stage et de scolarité des auditeurs relèvent du budget de l'ENM.

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

Indicateur	2017	Valeur cible
2-3-1 Nombre de publications réalisées par l'ENM chaque année	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 huit 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<sup>er</sup> 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, mettre en œuvre les actions de formation inscrites au plan de formation continue et coordonner la formation continue déconcentrée au sein de chaque cour d'appel.**

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

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

L'offre de formation continue nationale est préparée après un processus de consultation, enrichie par l'avis du conseil pédagogique et arrêtée par le conseil d'administration.

Elle se décline sous quatre formats : des sessions de formation de 2 à 5 jours, uniques ou en plusieurs modules, organisées par l'ENM ou un organisme partenaire, des stages qui se déroulent au sein d'un organisme d'accueil, des colloques et des formations diplômantes proposées par les universités partenaires. La SDFC doit veiller ainsi à entretenir et élargir les relations partenariales de l'Ecole afin d'enrichir son offre. La SDFC s'est attachée à diversifier la durée des actions de formation continue, proposant des sessions de durée plus courte (2 à 3 jours) et des sessions constituées de plusieurs modules permettant aux magistrats de fractionner leur temps de formation.

⇒ Gérer les inscriptions (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<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> choix sur les 4 exprimés par les candidats.

⇒ Mettre en œuvre les actions de formation continue

La SDFC assure, en lien avec les directeurs de session en charge de l'animation des formations, la conception de ces actions (thématiques, objectifs et méthodes pédagogiques et les publics concernés), la mise en œuvre des moyens logistiques nécessaires à leur bonne exécution, puis l'analyse des évaluations à chaud ainsi que celles issues des questionnaires de satisfaction adressés aux participants.

⇒ Coordonner la formation continue déconcentrée (FCD) (Annexes 3 à 5)

La FCD vient compléter, sous un format plus court, l'offre nationale afin d'atteindre 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 par le conseil d'administration, le budget nécessaire à la mise en œuvre du plan régional de formation. Celui-ci est élaboré par le conseil régional de formation présidé par les chefs de cour sur propositions du magistrat délégué à la formation continue déconcentrée.

## **B. Evolutions pédagogiques, développement des partenariats et accueil de nouveaux publics**

### **I. Evolutions pédagogiques**

#### ⇒ Evolution des formats pédagogiques (Annexe 6)

Depuis la création en 2011 du cycle supérieur d'administration de la justice (CSAJ) devenu cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ), cycle ouvert aux magistrats et hauts fonctionnaires désireux d'approfondir leurs connaissances sur les évolutions de l'institution judiciaire et souhaitant exercer des fonctions d'encadrement, l'ENM s'est engagée dans la création de parcours long représentant vingt à trente jours de formation sur une ou deux années permettant l'approfondissement de thématiques et l'acquisition de connaissances et de savoir-faire spécialisés.

Ainsi, en 2015, deux parcours ont été créés, l'un consacré à la criminalité organisée (CADELCO) et l'autre au droit de l'entreprise (CADDE). En 2017, ce mouvement s'est poursuivi par la création de deux nouveaux cycles : le cycle approfondi de lutte anti-terroriste (CLAT) et le cycle approfondi d'études sur la dimension internationale de la justice (CADIJ). Ils offrent ainsi aux magistrats la possibilité de renforcer et valoriser leurs compétences dans le cadre de leur parcours professionnel.

#### ⇒ Renforcement de la qualité des formations dispensées : méthodes de pédagogie « active », reconnaissance et soutien aux fonctions de directeur de session (Annexe 7)

L'ENM a, pour la première fois de son histoire, réuni les directeurs de session (DDS), magistrats ou non, ayant un rôle clef dans la construction et l'animation des actions de formation. Cette journée a été l'occasion non seulement de reconnaître leur rôle essentiel mais aussi de les sensibiliser aux méthodes pédagogiques dites « actives » grâce à l'intervention d'une formatrice. Ces méthodes, qui se traduisent par des temps d'atelier en petits groupes autour d'études de cas ou de mise en situation, ou encore par des questionnaires, rendent l'apprenant acteur de sa formation, facilitant ainsi l'assimilation des connaissances. La SDFC, soucieuse de l'efficacité des formations dispensées souhaite accompagner les DDS dans le développement de ces séquences au côté du format plus classique des conférences. C'est aussi dans cet objectif d'une plus grande implication des apprenants qu'a été mise en place une direction de session tournante pour la session « pratique des fonctions juridictions interrégionales spécialisées (JIRS) », chaque JIRS ayant ainsi la responsabilité de concevoir et animer la session à tour de rôle.

### **2. Le développement des partenariats**

(Annexe 8)

Les objectifs de la formation continue de concourir à l'ouverture du corps à son environnement économique, social et culturel et d'assurer la pluridisciplinarité des formations imposent une politique partenariale forte.

#### ⇒ Avec les Ecoles de formation

Dans ce cadre, la SDFC renforce ses liens avec les écoles de formation du ministère de la justice et plus largement certaines écoles du Réseau des écoles de service public (RESP), avec les auxiliaires de justice, les organismes publics et entreprises privées. C'est ainsi qu'en 2017, cinq directeurs des services de greffe ont participé, pour la première année depuis sa création, au CADEJ et que des sessions de formation ont été ouvertes pour moitié à des magistrats et pour moitié à des personnels de greffe (ex : « mieux travailler ensemble », « gouvernance et organisation d'une juridiction »), renforçant ainsi les liens noués de longue date avec l'Ecole nationale des greffes (ENG) et favorisant le travail collectif en juridiction. De même, le partenariat avec l'Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ) s'est intensifié, avec la co-organisation de 4 sessions, dont une sur une thématique nouvelle (la désistance), permettant de renforcer la culture commune dans le cadre de formations pluri-institutionnelles. Le travail de rapprochement effectué avec l'Ecole nationale supérieure de la Police (ENSP) a permis la co-organisation d'une 3<sup>ème</sup> action de formation et la redéfinition des quotas de places au plus près des besoins identifiés par les écoles, conduisant ainsi l'ENSP à offrir des places aux magistrats dans deux nouvelles sessions de son catalogue. Par ailleurs, une 3<sup>ème</sup> session de formation a pu être mise en œuvre dans le cadre d'une co-organisation avec

l'Ecole nationale d'administration (ENA) et une action de formation « diriger une juridiction : perspectives comparées » a été co-organisée avec le Centre de formation des juridictions administratives (CFJA). Ce travail de rapprochement se poursuivra en 2018, plus particulièrement avec l'Ecole nationale d'administration pénitentiaire et l'Ecole des douanes.

⇒ Dans le cadre des stages collectifs

Le renforcement des liens avec la division des affaires pénales militaires du ministère des armées a permis le rétablissement du stage collectif « Découverte des armées » et la nomination du magistrat en charge de cette division en qualité de directeur de session.

La concrétisation de partenariats anciens avec des entreprises privées par la signature de conventions pérennise l'accueil de magistrats dans le cadre de stages au sein des groupes TOTAL et LA POSTE. De nouveaux partenariats ont été noués en 2016 avec la Caisse des dépôts et consignations et en 2017 avec l'Agence française anticorruption et l'Autorité de la concurrence, lesquels permettront à des magistrats de découvrir ces organismes lors d'un stage d'immersion.

⇒ Avec les auxiliaires de justice

La signature d'une nouvelle convention avec le Conseil national des barreaux le 4 mai 2017 a été l'occasion de redynamiser un partenariat qui s'essouffait incitant au dialogue entre les professions d'avocat et de magistrat autour d'événements communs au cours de l'année 2017 (colloque sur la déontologie et sur les enjeux d'une réforme territoriale de la justice, convention nationale des barreaux...).

### 3. L'accueil de nouveaux publics

L'ouverture du corps des magistrats passe aussi par l'accueil de publics extérieurs au sein des sessions de formation. Si la SDFC a toujours accueilli au sein de ses formations des publics extérieurs au corps judiciaire (assesseurs des tribunaux pour enfants, médecins hospitaliers...), la nouvelle rédaction de l'article 1<sup>er</sup>-I du décret du 4 mai 1972 issue du décret du 6 mai 2017 définissant les missions de l'ENM lui confie clairement, au titre de celles-ci, la formation de personnes amenées à concourir étroitement à l'activité judiciaire. C'est dans ce cadre que la SDFC a déterminé une politique d'accueil des assistants spécialisés et des juristes assistants au sein de formations ayant un intérêt pédagogique pour l'exercice de leur mission. Elle a en outre organisé une session de formation ad hoc à destination des assistants spécialisés radicalisation afin de créer une culture judiciaire commune pour ces proches collaborateurs des magistrats venant d'horizons professionnels très variés.

Ainsi, en intégrant plus systématiquement ces publics nouveaux dans ses actions de formation aux côtés des partenaires traditionnels que sont le greffier et l'avocat, l'Ecole poursuit sa volonté de former les magistrats à la culture du travail en équipe.

## C. Principales actions menées en 2017

⇒ Le renforcement des formations au changement de fonction (Annexes 9 et 10)

Mis en place depuis 2010, les « **changements de fonction** » ont connu une forte évolution dans le courant de l'année 2017. En effet, un groupe de travail<sup>2</sup> réuni à partir de septembre 2016 à l'initiative du directeur de l'ENM a émis des propositions qui ont abouti, après validation par le conseil d'administration, à la diffusion d'une circulaire le 12 mai 2017 co-signée de la directrice des services judiciaires et du directeur de l'ENM. Le nouveau séquençage de ces formations, mis en place dès septembre 2017, a modifié le déroulement des stages pratiques en leur conférant une mission supplémentaire d'accompagnement à la prise de fonctions dans le cadre d'un « tuilage » et en offrant plus de souplesse d'organisation. Dans le cadre de cette évolution, la SDFC a veillé à **accompagner les magistrats coordonnateurs régionaux de formation en charge de la mise en œuvre des stages pratiques** en confiant à un référent unique

---

<sup>2</sup> Institutions constituant le groupe de travail : les présidents des conférences des premiers présidents, des procureurs généraux, des présidents et des procureurs de la République, les membres du conseil d'administration et du conseil pédagogiques de l'ENM, les représentants des organisations syndicales de magistrats.

du service de la formation continue, déjà en lien avec les CRF dans le cadre de sa mission de gestionnaire de la formation continue déconcentrée, le suivi de ces formations. Par ailleurs, la formation de cinq jours pour les secrétaires généraux nommés pour la première fois de leur carrière dans ces fonctions a été rendue obligatoire. Enfin, la durée du stage théorique organisé par l'Ecole a été uniformisée, les magistrats bénéficiant, quelle que soit la date de leur nomination, d'un stage théorique de 10 jours organisé par la SDFC en janvier et en septembre de chaque année.

Par ailleurs, un stage théorique spécifique a été créé pour accompagner l'entrée en vigueur des dispositions de la loi du 8 août 2016 créant les fonctions spécialisées de juge des libertés et de la détention (JLD). Permettant l'acquisition de l'ensemble de la technique juridique relative aux différentes attributions civiles et pénales du JLD, cette formation s'attache également à promouvoir une culture fonctionnelle commune, à travers une réflexion sur son office, sur l'organisation du service et les relations partenariales.

En 2017, **93,32% des magistrats soumis à un stage changement de fonction obligatoire y ont réellement participé.**

#### ⇒ Le renforcement des formations en matière de terrorisme (Annexe 11)

Ce renforcement s'est fait avec un triple objectif. Tout d'abord **former et professionnaliser les spécialistes**, ce qui s'est concrétisé par la création du CLAT ainsi que par l'instauration de sessions dédiées aux acteurs de l'anti-terrorisme (tribunal pour enfants de Paris en 2016 et assistants spécialisés radicalisation en 2017). Ensuite, enrichir l'offre de l'Ecole pour l'ensemble des publics, ce qui s'est concrétisé par la création de trois nouvelles sessions en 2017 (« Démocratie et terrorisme », « Le renseignement et son traitement en matière de terrorisme » et l'intégration au catalogue de la session « Droit des conflits armés... » proposée ab initio aux seuls spécialistes). Enfin, l'ENM a répondu à la demande des magistrats en la matière en élargissant de manière massive le nombre de places offertes sur l'ensemble des sessions relatives à cette thématique en 2017.

#### ⇒ Le développement des formations aux fonctions d'encadrement (Annexe 12)

Les fonctions des magistrats ne se limitant plus à la sphère juridictionnelle, particulièrement pour ceux ayant vocation à exercer des missions de gestion, ils doivent disposer de connaissances non seulement en matière budgétaire et d'organisation mais également de ressources humaines. Ainsi, l'**offre de formation en management** de la SDFC s'est enrichie en 2017 de manière quantitative et qualitative, en incluant notamment une session consacrée à « l'évaluation des magistrats », axée sur les enjeux de ces entretiens dans la gestion des ressources humaines, qui a été dupliquée vu le nombre important de candidatures. Cette question a également été abordée lors de la première session co-organisée avec le Conseil d'Etat, « diriger une juridiction : perspectives comparées » réunissant chefs de juridictions administratives et judiciaires pour échanger sur les évolutions actuelles des fonctions d'encadrement. La refonte de la session « Nouveaux chefs de juridiction : 1 an plus tard », avec un contenu désormais axé sur le retour d'expérience et la gestion des situations difficiles est venue compléter cette offre. En outre, les travaux des participants au CADEJ et au Plan de formation des cadres ont cette année fait l'objet d'une publication sur le site de l'Ecole et d'un envoi à la DSJ, en raison de la qualité de la réflexion développée dans ces rapports, dont les thèmes intéressent l'administration de la justice.

#### ⇒ Appréhender les réformes

Issues de la loi organique du 8 août 2016, les dispositions relatives à la déclaration d'intérêts des magistrats et à la mise en œuvre d'un entretien déontologique dans ce cadre ont fait l'objet d'un plan d'accompagnement de l'Ecole dès le début de leur mise en œuvre. Ainsi, après avoir ouvert, au titre de l'offre de formation continue nationale, le colloque de la Cour de cassation du 30 juin 2017 consacré à ce sujet, une présentation par la direction des services judiciaires de ces dispositions a été organisée pour l'ensemble des magistrats participant aux « changements de fonctions » du mois de septembre 2017. Concernant plus particulièrement les chefs de juridiction, une séquence de formation à l'entretien déontologique a été intégrée dans les formations (nouveaux chefs de cour et de de juridiction, nouveaux chefs de juridiction : 1 an après). Des formations en région, à destination tant des magistrats que des chefs de juridiction, sont venues compléter ce dispositif, organisées par les magistrats coordonnateurs régionaux de formation.

Par ailleurs, afin **d'accompagner la réforme de la procédure civile et de l'appel**, l'offre de formation a été adaptée : la session dédiée « le procès civil en appel : spécificités procédurales » a été allongée, et la présentation de ces dispositions a été plus particulièrement intégrée aux formations consacrées à la « mise en état », au changement de fonction « conseiller et président de chambre de cour d'appel » et à la session consacrée à « la pratique de la chambre sociale ». Créée afin de répondre aux besoins de formation des magistrats affectés à ces contentieux, cette formation, construite autour d'apports techniques, incluant une large part d'actualisation jurisprudentielle, a également favorisé les échanges de pratiques.

⇒ Favoriser la réflexion autour des enjeux actuels intéressant l'institution judiciaire

Faisant le constat d'un questionnement contemporain autour de l'office du juge, compte tenu de l'étendue de son champ d'action, de la pluralité de ses missions et de la complexité de certaines matières, différentes formations y ont consacré des séquences dédiées. Ainsi, les sessions « Les majeurs protégés », le « magistrat délégué à la protection des majeurs » et « vulnérabilité et office du juge » ont présenté les rapports du Défenseur des droits et de la Cour des comptes sur la protection des personnes vulnérables faisant le constat d'un éclatement des dispositifs et s'interrogeant sur l'opportunité d'envisager une mesure judiciaire unique, prononcée par un "juge de la protection des majeurs", qui serait recentré sur sa mission de garant des libertés individuelles et des droits fondamentaux. La session « l'office du juge : enjeux contemporains » a, en explorant les différents champs de l'action judiciaire, dans son office répressif, protectionnel ou tutélaire, à la lumière de la philosophie, de l'histoire et de la sociologie, permis aux participants d'échanger autour des enjeux entourant la décision de justice, à l'heure du numérique.

Objet d'une importante réflexion depuis une vingtaine d'années au regard des modifications induites par les textes relatifs à la Justice du 21<sup>ème</sup> siècle (création des pôles au sein des juridictions, regroupement des tribunaux des affaires de sécurité sociale (TASS) et des tribunaux du contentieux de l'incapacité (TCI) au sein de pôles sociaux du TGI, réforme des conseillers prud'hommes (CPH), conseils de juridiction, contrats de juridiction, projet Portalis, numérisation, et au cœur des débats actuels dans le cadre des Chantiers de la justice), le **thème de l'organisation territoriale de la justice** a fait l'objet d'un colloque organisé le 11 décembre 2017. Le choix a été fait de confronter la réflexion menée au sein de l'institution judiciaire avec celle d'universitaires, de partenaires institutionnels (administration pénitentiaire, milieu associatif, avocats, corps préfectoral...), mais aussi des propositions parlementaires.

La motivation des décisions des cours d'assises a également donné lieu à un colloque, organisé avec la Mission de recherche droit et justice, qui a permis d'analyser la manière dont le principe de motivation des verdicts criminels s'est implanté depuis son introduction en 2011 et d'en mesurer à la fois les apports et les enjeux dans la justice du 21<sup>ème</sup> siècle. Cette journée a également été un espace de réflexion sur le devenir de la cour d'assises française dans un contexte de rationalisation des systèmes judiciaires européens.

⇒ Valoriser les pratiques innovantes et approfondir les connaissances scientifiques

Dans le cadre de leurs fonctions, quelle que soit la nature des décisions qu'ils ont à adopter, les magistrats ont besoin de pouvoir s'appuyer sur les données acquises de la science. Aussi, dans le cadre de son pôle environnement judiciaire, l'ENM se donne pour mission de dispenser des connaissances scientifiques validées dans différents domaines des sciences sociales. En 2017, ce sont **principalement les champs de la psychologie et de la criminologie qui y ont été développés**, avec trois créations de sessions : « les théories psychologiques et les pratiques judiciaires » (deux fois trois jours), « la construction de la personnalité à l'adolescence » (trois jours), et « la désistance » (trois jours) en co-organisation avec l'ENPJJ. Dans le cadre du pôle pénal a été organisé, avec l'association France traumatisme crânien, un colloque sur le « syndrome du bébé secoué », réunissant principalement des magistrats et médecins mais aussi des enquêteurs et travailleurs sociaux.

Par ailleurs, la SFDC a poursuivi, avec le soutien de la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), son travail de valorisation des projets judiciaires innovants en matière de traitement de la toxicomanie. Trois séminaires en région ont ainsi été organisés, en s'appuyant sur un kit de formation numérique réunissant interviews des acteurs médicaux, sociaux et judiciaires de ces projets, mais aussi l'ensemble des documents ayant permis leur mise en œuvre. Par ailleurs, une formation à l'entretien motivationnel a été proposée, présentant les apports de cette pratique dans l'appropriation de la demande de changement, pour l'explorer et la renforcer.

Ce **renforcement de la formation aux techniques de l'entretien judiciaire** s'inscrit dans une démarche globale, avec l'introduction d'un module spécifique dans chaque « changement de fonction » et la duplication des sessions « Aborder l'audience et les relations professionnelles : l'analyse transactionnelle » et « L'entretien judiciaire : approches et méthodes ». Par ailleurs, l'attention a été portée aux enjeux de communication de l'institution judiciaire à développer l'offre de formation portant sur la communication tant externe qu'interne, par les magistrats du siège comme ceux du parquet, grâce aux sessions intitulées « Communiquer en situation de crise », en partenariat avec l'ENA et « Concevoir une stratégie de communication pour la juridiction ».

⇒ Poursuivre l'ouverture internationale de la formation continue et la connaissance des langues étrangères

La place prépondérante prise par les normes issues des institutions et juridictions européennes et internationales, le **développement de la coopération opérationnelle comme de l'assistance technique** avec un nombre croissant de pays, la présence de nombreux magistrats français en poste à l'étranger sous différents statuts et l'intérêt de l'analyse comparée non seulement des droits étrangers mais aussi des pratiques professionnelles des magistrats ont conduit à la création de trois sessions, l'une consacrée à la place du magistrat et du droit français dans l'environnement international, la deuxième aux déplacements illicites d'enfants, et la dernière à la coopération judiciaire internationale en matière civile et commerciale. Plusieurs sessions consacrées à l'approfondissement de contentieux techniques ont également comporté des interventions en droit international et européen.

De même, l'offre linguistique (Annexe 13) s'est diversifiée avec la création de quatre sessions de cours intensifs d'espagnol (niveau intermédiaire et avancé) et des cours de préparation au Business Language Testing Service (BULATS) en remplacement de la préparation au Test of English for International Communication (TOEIC). En outre, cinq nouvelles sessions thématiques en langue anglaise ont été proposées, qui permettent une analyse des pratiques professionnelles comparées tout en pratiquant la langue (« La menace terroriste au Royaume-Uni et aux Etats-Unis » avec comme principaux intervenants des magistrats de liaison et des officiers de police britanniques et américains, « Regards croisés des procédures pénales anglaise, américaine et française à travers une affaire de meurtre », formation comprenant 3 simulations d'audience selon la procédure anglaise, américaine et française), « Analyse du Deuxième Amendement de la Constitution des Etats-Unis sur le port et l'utilisation des armes à feu », « La protection des personnes vulnérables aux Etats-Unis », « Littérature et justice - un regard sur la procédure pénale anglaise à travers le roman « *A Matter for the Jury* » de Peter Murphy »).

S'agissant des cours de langue proposés dans le cadre de la formation continue déconcentrée, trois langues ont été retenues : l'anglais, l'allemand et le créole. Un cours d'arabe a été réinstauré à la cour d'appel de Paris au bénéfice de cinq magistrats qui avaient continué à financer par leurs propres moyens les cours dont le financement avait cessé en 2015.

## D. Indicateurs

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

Indicateur	2017	Valeur cible
3-1-1 Nombre de magistrats présents à au moins une séquence de FC	6977	-
3-1-2 Nombre d'actions de formation réalisées (cf. tab annexe 3)	521	-
3-1-3 Taux de présents parmi les magistrats en exercice sur des actions de FC	85%	100%
<i>Nombre de magistrats français en exercice (source : DSJ)</i>	8165	
3-1-4 Taux de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire (sur tous les catalogues)	56% ●	75%
<i>Nombre de magistrats ayant accompli 5 jours de formation annuelle obligatoire</i>	4564	
3-1-5 Taux de satisfaction des magistrats ayant suivi une session de formation continue nationale ( <i>moyenne de tous les pôles</i> )	94%	-

● : taux stable depuis 2012

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

Indicateur	2017	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 :	93%	100% des magistrats concernés par une formation de changement de fonction obligatoire
Nombre de présents / nombre d'inscrits d'office	489 / 524	
- Nouveaux chefs de juridiction	65% (40 / 61)	
- Nouveaux chefs de cour	66% (6 / 9)	
3-2-2 Offre de formation en ligne : nombre de pages « panier » visitées / nombre de visites du site OFL	68122 / 84226 = 80%	80%

## E. Annexes

⇒ **Annexe 1**

LES ACTIONS DE FORMATION CONTINUE NATIONALE EN 2017						
ANNEE	SESSIONS	SESSIONS MODULAIRES *	COLLOQUES	STAGES COLLECTIFS	STAGES INDIVIDUELS	TOTAL
2013	229	27	16	69	161	502
2014	205	20	15	69	160	469
2015	200	21	21	69	170	481
2016	223	21	18	65	173	500
2017	237	24	20	63	164	508

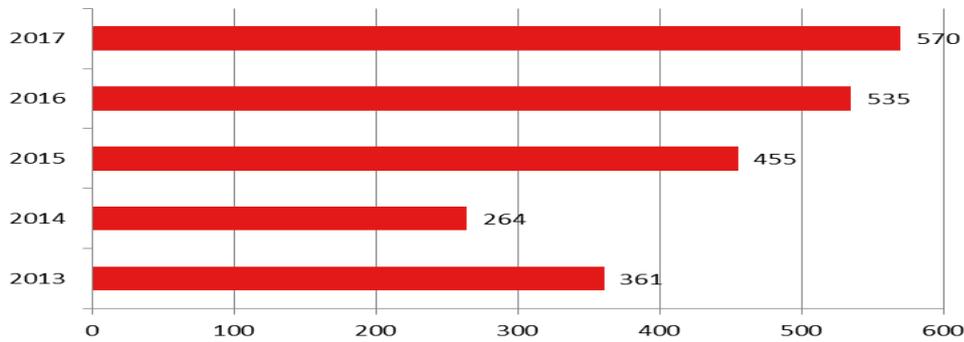
\* Sessions comprenant plusieurs modules (y compris le CADEJ et le PFC)

⇒ **Annexe 2**

EVOLUTION DES INSCRIPTIONS de 2013 à 2017 en formation continue nationale					
	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de candidatures (campagne de septembre)	5 985	6 006	6 018	5 753	5 959
Nombre d'inscriptions	9 379	9 917	9 283	9 457	9 537
	2013	2014	2015	2016	2017
Cumul des affectations sur les 1er et 2ème choix (en septembre)	85,91%	86,60%	85,33%	89,64%	89,23%
	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de magistrats* (Chiffre du Ministère)	8 000	7 954	8 015	8 082	8 165
Nombre de magistrats inscrits	6 259	6 409	6 309	6 313	6 277
Taux de formation (Nombre Inscrits/Nombre magistrats)	78,24%	80,58%	78,71%	78,11%	76,88%
	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'actions réalisées	502	469	481	500	508
Jours offerts	51 812	40 291	45 145	45 397	52 840
Jours de présence	30 345	31 376	31 238	32 894	31 385
Taux de fréquentation (Jours présence/jours offerts)	58,57%	77,87%	69,19%	72,46%	59,40%

⇒ **Annexe 3 : nombre d'actions de formation continue déconcentrée**

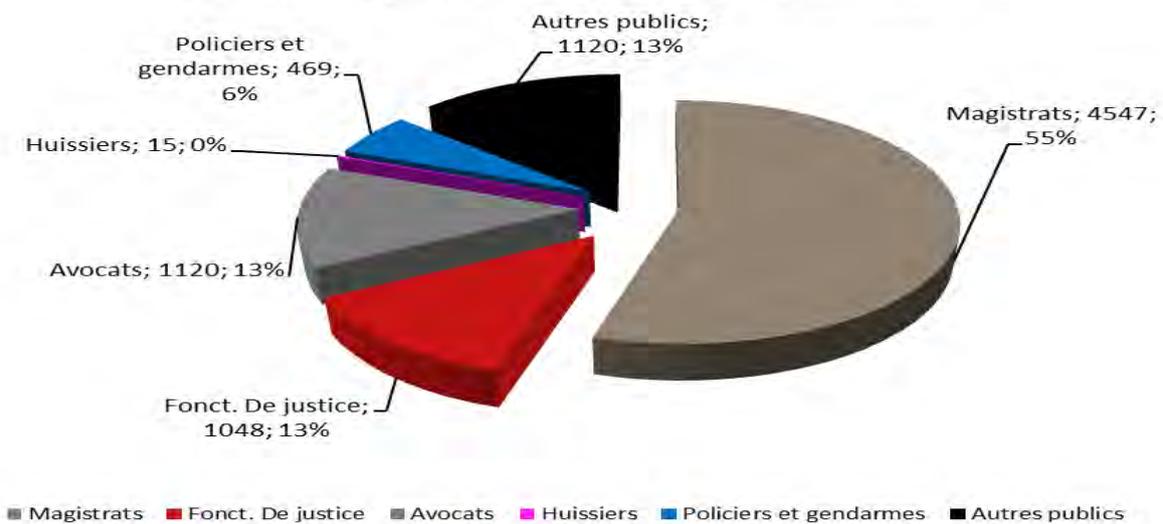
**Annexe 3 - évolution du nombre d'actions de formation continue déconcentrée 2013-2017\***



\* Nombre de cours ayant transmis leur rapport d'activité de 2013 à 2017 :  
2017 : 28 ; 2016 : 31 ; 2015 : 34 ; 2014 : 20 ; 2013 : 33

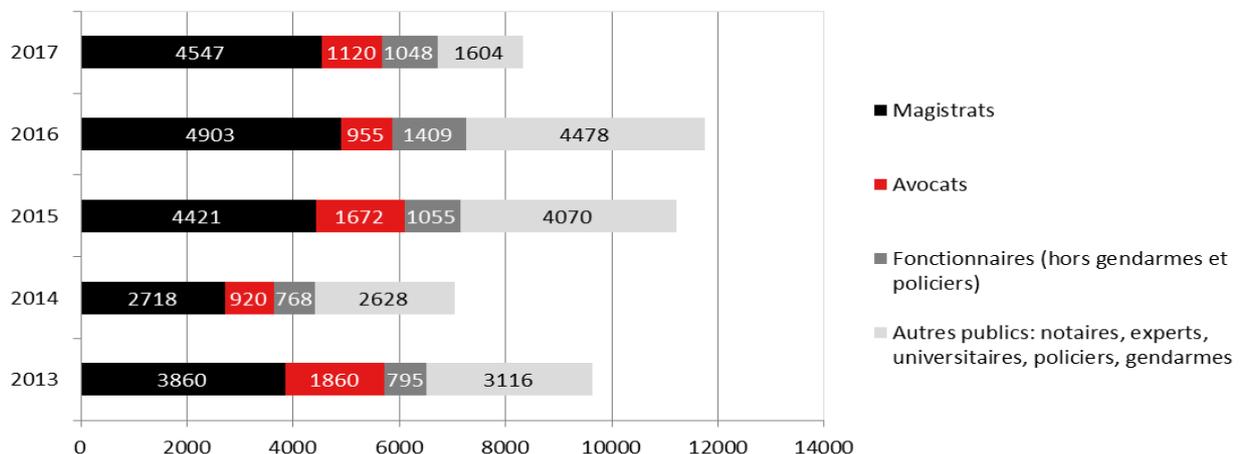
⇒ **Annexe 4 – répartition par public de participants en formation continue déconcentrée**

**Annexe 4 - Répartition par public (%) en 2017 - FCD**



⇒ **Annexe 5 – nombre de participants en formation continue déconcentrée**

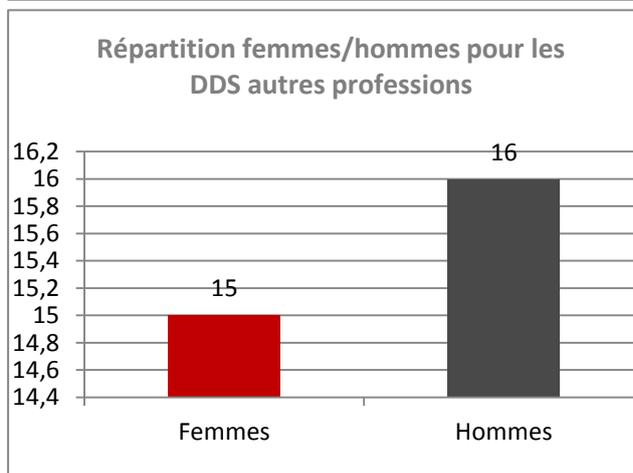
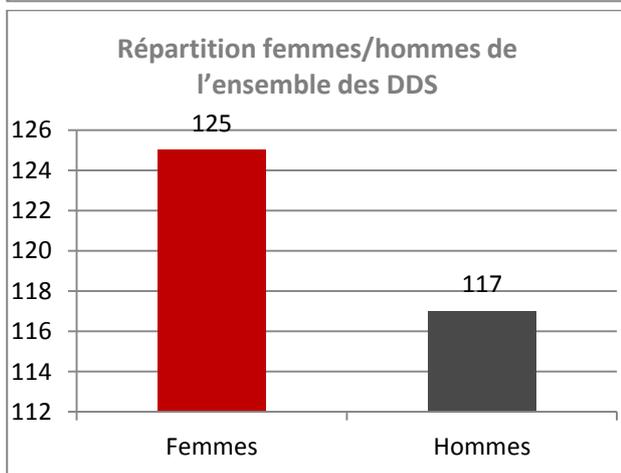
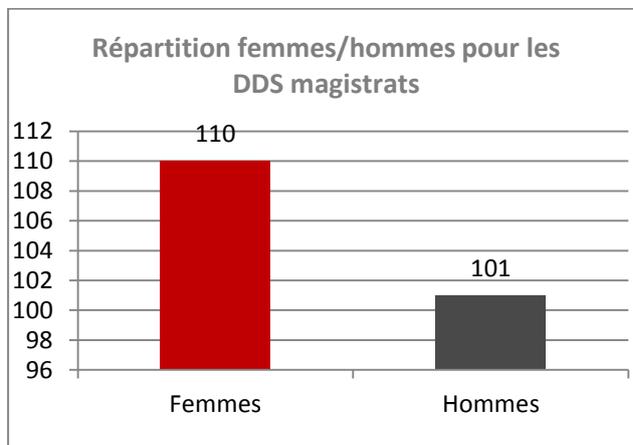
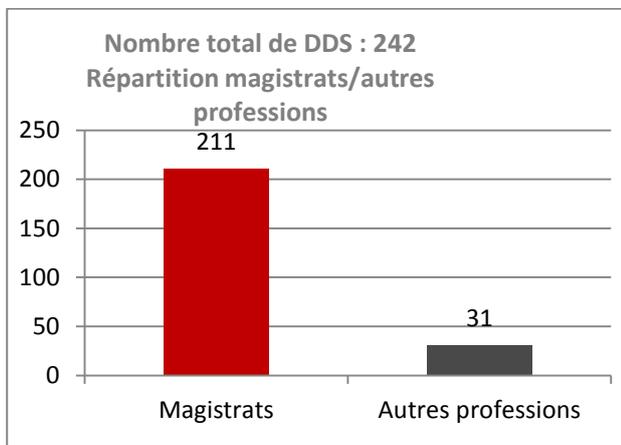
**Annexe 5 - Evolution du nombre de participants à des actions de formation 2013-2017**



⇒ **Annexe 6**

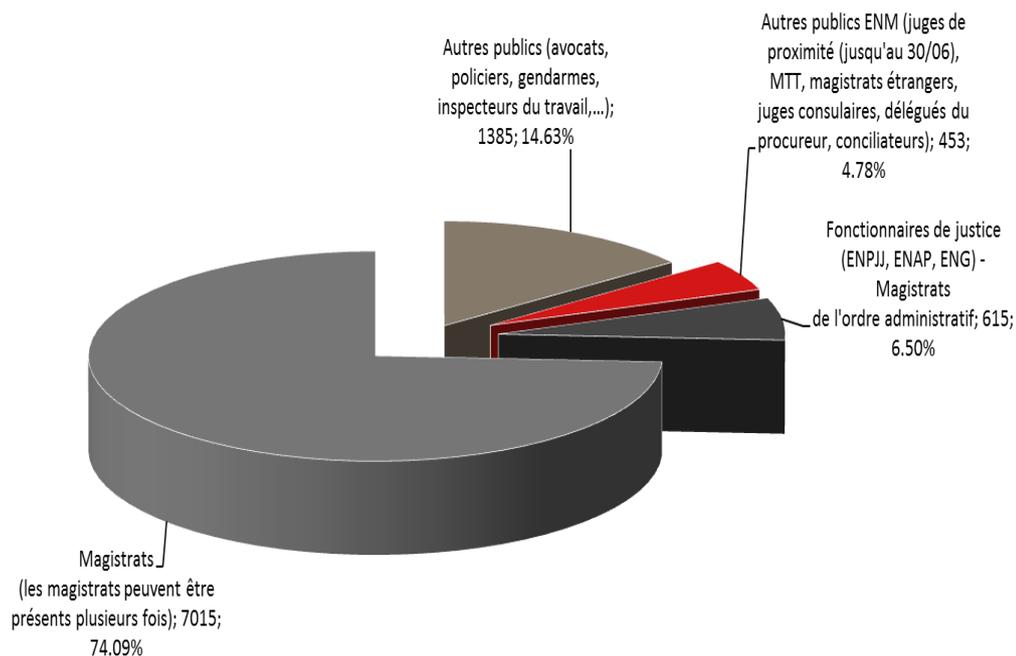
CYCLES APPROFONDIS				
TITRE	Nbre de candidatures	Nbre d'inscrits	Nbre de magistrats formés	Observations
<b>CSAJ / CADEJ</b>				
CSAJ 2011	226	40	39	
CSAJ 2012	140	40	40	
CADEJ 2013/2014	67	60	58	
CADEJ 2014/2015	69	58	57	
CADEJ 2015/2016	81	61	60	
CADEJ 2016/2017	110	61	59	
CADEJ 2017/2018	97	65		
<b>CADELCO</b>				
2015/2016	33	10	10	
2016/2017	34	11	8	1 abandon et 2 reports
2017/2018	35	15	2	Nbre de magistrats ayant fait valider ses participations au cycle suivi dans les 2 années antérieures à leur inscription au cycle
<b>CADDE</b>				
2015/2016	35	11	11	6 pénalistes et 5 civilistes
2016/2017	21	14	11	6 pénalistes et 8 civilistes - 1 désistement d'un pénaliste
2017/2018	19	12	0	3 civilistes et 9 pénalistes, dont 1 report d'un pénaliste sur 2018/2019
<b>CLAT</b>				
2017/2018	33	15	7	
<b>CADIJ</b>				
2017/2018	30	15		

⇒ **Annexe 7 : directeurs de sessions 2017**



⇒ **Annexe 8 – répartition par public des participants en formation continue nationale**

Répartition par public des participants présents aux actions de formation continue nationale 2017



⇒ **Annexe 9**

Répartition des magistrats sur les changements de fonction obligatoires et facultatifs de 2016 et 2017

2016							
OBLIGATOIRES				FACULTATIFS			
Nbre de magistrats soumis à l'obligation du changement de fonction	Nbre d'inscrits	Nbre de présents	Pourcentage du nombre de présents obligatoire/nombre de magistrats soumis à l'obligation de changement de fonction	Nbre de magistrats éligibles à la formation changement de fonction	Nbre d'inscrits	Nbre de présents	Pourcentage du nombre de présents facultatifs/nombre de magistrats éligibles à la formation changement de fonction
572	568	528	92,31%	278	179	118	42,45%

2017							
OBLIGATOIRES				FACULTATIFS			
Nbre de magistrats soumis à l'obligation du changement de fonction	Nbre d'inscrits *	Nbre de présents	Pourcentage du nombre de présents obligatoire/nombre de magistrats soumis à l'obligation de changement de fonction	Nbre de magistrats éligibles à la formation changement de fonction	Nbre d'inscrits	Nbre de présents	Pourcentage du nombre de présents facultatifs/nombre de magistrats éligibles à la formation changement de fonction
519	524	489	94,22%	235	146	113	48,09%

⇒ **Annexe I0**

Evolution du nombre de magistrats présents aux sessions "Changement de fonction"					
SESSIONS	2013	2014	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017
<b>TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE</b>					
Juges des libertés et de la détention <sup>2</sup>					79
Application des peines	39	44	76	61	52
Enfants	35	46	41	43	39
Instance	66	83	73	77	64
juge d'instruction	49	51	63	73	54
Parquet	28	34	35	33	31
Siège T.G.I.	106	137	126	141	98
Vice-Présidents et juges placés	33	29	29	22	30
<b>TOTAL 1</b>	<b>356</b>	<b>424</b>	<b>443</b>	<b>450</b>	<b>447</b>
<b>COUR D'APPEL</b>					
Président et Conseiller de Cour d'appel	86	92	123	137	116
Parquet général	19	25	28	35	24
Présidents et conseillers de chambre de l'instruction	9	18	13	24	15
<b>TOTAL 2</b>	<b>114</b>	<b>135</b>	<b>164</b>	<b>196</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>	<b>470</b>	<b>559</b>	<b>607</b>	<b>646</b>	<b>602</b>

<sup>1</sup> : A partir de 2016, 2 sessions de changement de fonction ont lieu dans l'année : janvier et septembre

<sup>2</sup> Création en 2017

⇒ **Annexe I1**

FORMATIONS EN MATIERE DE TERRORISME			
Nouvelles sessions proposées par l'ENM dans le cadre du PLAT en 2017			
Titre des sessions	Nbre de magistrats formés	Autres publics	
Démocratie et terrorisme	41		
Droit des conflits	15		
Le renseignement et son traitement en matière de terrorisme	37	13	
Nbre de sessions proposées en matière de terrorisme de 2015 à 2017			
Années	Nbre de sessions	Nbre de magistrats formés	Autres publics
2017	26	837	198
2016	25	934	354
2015	20	577	278

PLAT : crédits attribués dans le cadre du plan de lutte contre le terrorisme

⇒ **Annexe I2**

FORMATIONS EN MATIERE DE GESTION ET D'ENCADREMENT			
Nouvelles sessions proposées par l'ENM en matière de gestion et d'encadrement en 2017			
Titre des sessions	Nbre de magistrats formés		
Diriger une juridiction : perspectives comparées	24		
L'entretien déontologique	40		
Le courage en management dans un contexte de changement	2		
Développer la cohésion d'équipe dans un contexte de changement	1		
L'évaluation des magistrats	21		
Gouvernance et organisation d'une juridiction ou d'un service	20		
Nbre de sessions proposées en matière de gestion et d'encadrement de 2015 à 2017			
Années	Nbre de sessions	Nbre de magistrats formés	
2017	30	457	
2016	23	413	
2015	23	377	

⇒ **Annexe I3**

**Les sessions linguistiques**

<b>Les activités en formation continue nationale</b>		<b>Valeur</b>
Nombre de candidatures		907
Nombre de places offertes		495
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation présentielle en langues		263
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'un <i>e-learning</i> (en anglais ou espagnol)		105
Nombre de langues vivantes proposées (anglais, espagnol)		2
Nombre de sessions de formation en langues proposées		32
Nombre de sessions thématiques dans une langue étrangère		8
Nombre total de <b>jours</b> de formation en langues effectués		143 jours
<b>Les activités en formation continue déconcentrée</b>		<b>Valeur</b>
Nombre de magistrats ayant bénéficié d'une formation en langues		190
Nombre de langues vivantes proposées ( <i>anglais, allemand, créole, arabe</i> )		4
Nombre de sessions de formation en langues proposées		31

## 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 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.

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.

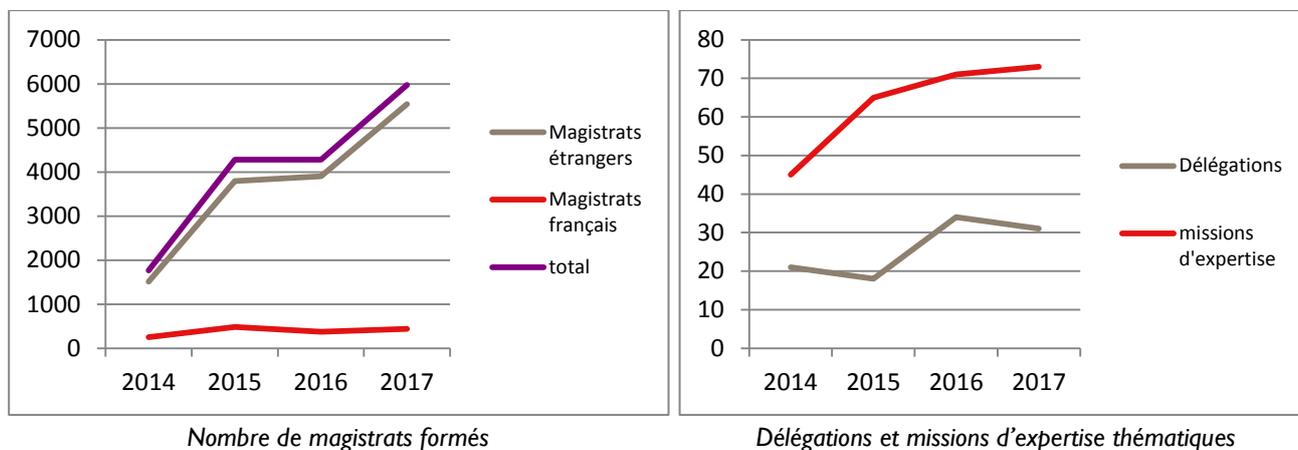
Elle s'investit enfin et surtout dans un nombre croissant de projets de création ou de renforcement d'écoles de la magistrature étrangères, en accompagnant ces écoles dans le cadre de projets pluriannuels structurés, portés directement ou par l'intermédiaire de l'opérateur Justice Coopération Internationale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

En menant ces activités, l'ENM entend contribuer aux objectifs suivants :

- ⇒ la création d'un espace judiciaire européen ;
- ⇒ le renforcement de l'Etat de droit et de l'efficacité des systèmes judiciaires étrangers ;
- ⇒ la promotion du droit continental et du modèle français de formation des magistrats ;
- ⇒ le développement des pays bénéficiaires.

## B. Evolutions structurantes : 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 décroissant, 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'équilibrage 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 (mécanisme des « recettes fléchées ») et sont utilisées pour financer le traitement de membres du département international (recrutés « hors plafond d'emploi »). Ainsi, les traitements d'un tiers des membres du département ont reposé en 2017 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.

Les quatre dernières années (2014-2017) ont été marquées par :

### ⇒ Un fort investissement européen

L'ENM est pleinement investie dans le Réseau européen de formation judiciaire. Depuis 2014, elle préside 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 renforcée dans les projets de renforcement d'écoles de la magistrature

Seule ou par l'intermédiaire de l'opérateur Justice Coopération Internationale, l'ENM mène de front plusieurs projets de renforcement d'école. Elle est ainsi intervenue en 2017 dans les trois pays du Maghreb, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, aux Emirats Arabes Unis, en Géorgie et en Equateur (soit 8 pays contre 2 en 2013). La mise en œuvre de ces projets constitue une part importante et une spécificité majeure de l'activité internationale de l'ENM aujourd'hui.

### ⇒ 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, 14 conférences internationales ont ainsi été directement organisées par le département international sur ce thème, dont 4 au sein du Réseau européen de formation judiciaire.

⇒ Le développement d'activités et outils numériques

Depuis 2015, le département international développe des activités e-formation au profit de magistrats français et européens. Les outils numériques (plateforme de travail en particulier) sont désormais régulièrement développés pour mettre en œuvre des projets.

## C. Principales actions menées en 2017

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 en 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

L'un des événements les plus marquants de l'année 2017 aura été le **séminaire consacré à l'efficacité de la justice pénale internationale**, qui a réuni le 16 octobre 2017 présidents de juridictions internationales et juges internationaux (cf. ci-dessus).

L'ENM s'est par ailleurs particulièrement investie dans la **formation des magistrats de la Cour pénale spéciale de Centrafrique**. Cette juridiction hybride est en charge de juger les crimes internationaux commis en Centrafrique, en complémentarité avec la Cour pénale internationale et les juridictions de droit commun centrafricaines. Composée de magistrats internationaux et centrafricains, elle a pris corps en juin 2017 et est en voie d'opérationnalisation.

Sur demande du ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) et grâce à son soutien financier, l'ENM a formé pendant deux semaines les dix membres de la Cour pénale spéciale sur les fondamentaux de l'enquête et de la poursuite en matière de crime de guerre et crime contre l'humanité. Cette formation constitue la première pierre d'un cycle de formation à leur profit, mené en partenariat avec la Cour pénale spéciale, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation en Centrafrique (MINUSCA) et l'Institut supérieur de la magistrature du Maroc. Deux formateurs de l'Ecole nationale d'administration et de la magistrature (ENAM) de Centrafrique ont participé à cette formation, afin à leur tour d'être en mesure de transmettre les compétences acquises aux magistrats nationaux.

⇒ Action au bénéfice de magistrats syriens

Au cours de l'été 2016, l'ENM a été sollicitée par le MEAE pour contribuer à la formation de 240 magistrats syriens en exil, afin de leur permettre d'être immédiatement opérationnels à l'issue du conflit, de reprendre leurs fonctions et, ainsi, de garantir un rétablissement rapide du système judiciaire. Au regard de la complexité et de l'évolution de la situation en Syrie, l'ENM n'a accepté à ce stade que de concevoir un programme de formation et a réservé sa mise en œuvre.

Grâce à un partenariat avec l'*Arab Reform Initiative*, think tank indépendant, des magistrats et juristes syriens en exil ont pu être mobilisés et, avec l'aide des experts de l'ENM, rédiger un programme de formation initiale de six mois adapté à la situation syrienne. Ce programme sera achevé en janvier 2018.

Si l'ENM s'engage dans la mise en œuvre de ce programme, l'année 2018 sera consacrée à rechercher des financements extérieurs, pour un démarrage vraisemblable du projet début 2019.

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

L'ENM contribue au renforcement des magistratures étrangères en :

1. délivrant des formations au bénéfice de magistrats étrangers, tant en France qu'à l'étranger ;
2. 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 2017 s'est caractérisée par une forte augmentation du nombre de magistrats formés, qui a atteint **5 977** contre 4 281 en 2016, soit une augmentation de **40%**.

### ⇒ Les formations en France

L'ENM diffuse chaque année un catalogue de formations dédiées ou ouvertes aux magistrats étrangers. Essentiellement délivrées en français, les vingt sessions organisées ont traité tant de thèmes civils (internationalité du litige, contentieux de l'Internet...) que pénaux (lutte contre le terrorisme, le crime organisé, la délinquance financière...). 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...).

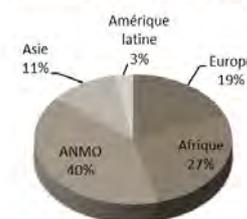
L'ENM a par ailleurs organisé 4 sessions de formations « à la carte », répondant à des demandes précises et ponctuelles de pays étrangers.

### ⇒ Les formations à l'étranger

L'ENM a organisé 73 missions de formation à l'étranger au cours de l'année 2017. 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 2 248 magistrats étrangers.

Formations thématiques



(ANMO : Afrique du nord et Moyen-Orient)

### ⇒ Les projets de renforcement d'instituts de formation judiciaire

L'année 2017 a été marquée par le lancement de trois nouveaux projets de renforcement d'écoles de la magistrature (Maroc, Algérie, Géorgie). Les projets en Côte d'Ivoire et en Tunisie se poursuivront en 2018 et le projet de renforcement de l'Académie judiciaire d'Abu Dhabi a été renouvelé. Le projet auprès de l'Ecole de la fonction judiciaire et du système judiciaire d'Equateur a été clôturé en septembre 2017 par une conférence régionale à Quito sur la formation judiciaire.

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

- l'organisation du premier concours d'accès à la magistrature aux Emirats Arabes Unis, la refonte complète du programme de formation initiale des magistrats et la conception de modules de formation continue ;
- la rédaction de l'entier programme de formation des futurs magistrats tunisiens, la création d'une formation continue décentralisée et le doublement des moyens financiers de l'Institut supérieur de la magistrature de Tunisie ;
- la mise en œuvre de l'entière maquette pédagogique de formation continue des magistrats ivoiriens sur deux ans.

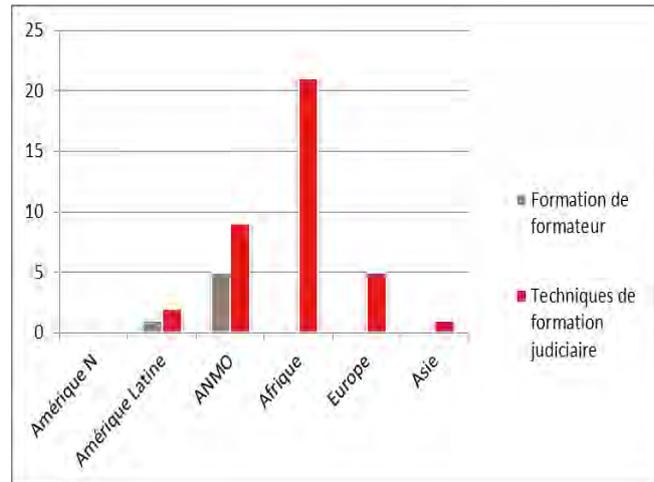
## Action 4 - Assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale

La mise en œuvre de ces projets s'est traduite par l'organisation de 38 missions à l'étranger au cours de l'année.

L'ENM a par ailleurs organisé 6 missions de formations de formateurs.

Le système français de formation des magistrats a enfin été présenté à 31 délégations au cours de l'année, tant dans le cadre de projets structurés que d'un accueil ponctuel.

Des perspectives sérieuses de nouveaux projets existent pour 2018 notamment au Panama, en Equateur (école des procureurs) et en République démocratique du Congo.



Missions de renforcement d'instituts étrangers

### Maroc : un exemple de coopération intense

Après une rupture temporaire des relations avec le Maroc en 2014 et 2015, dans un contexte de tensions diplomatiques, un accord de coopération a été signé entre l'ENM et l'ISM en 2016. Cet accord a conduit en 2017 à la formation en France de 10 magistrats marocains. Deux magistrats marocains spécialistes de la lutte anti-terroriste ont pris part à une conférence régionale organisée par l'ENM. Une délégation marocaine a visité l'ENM et 5 missions ont été menées sur place par des représentants de l'ENM au cours de l'année.

Trois actions majeures ont par ailleurs été menées au cours de l'année au Maroc :

- la formation de l'ensemble des chefs de juridiction marocains pendant 3 fois deux jours sur le thème du management des juridictions, en partenaire avec la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) ;
- la signature d'un jumelage de deux ans au bénéfice de l'Institut supérieur de la magistrature du Maroc, piloté scientifiquement par l'ENM et mené par JCI ;
- la formation à Rabat des magistrats de la Cour pénale spéciale de Centrafrique (cf. ci-dessus).

La coopération avec le Maroc s'est donc déclinée en 2017 sous l'ensemble des différents formats d'intervention de l'ENM.

### 3. Progresser ensemble

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 2017 s'est orientée autour de trois axes :

- Favoriser la réflexion à l'échelle européenne sur l'articulation entre réponse judiciaire au terrorisme et protection des droits fondamentaux. A cette fin et dans le cadre d'un projet financé par l'Union européenne, trois conférences internationales ont été organisées en 2017, portant respectivement sur la phase d'enquête (Bruxelles, février 2017), sur le traitement médiatique des affaires de terrorisme (Paris, juin 2017) et sur les phases de jugement et d'application des peines (Sofia, octobre 2017).
- Resserrer les liens et partager les bonnes pratiques avec les magistrats spécialisés des **pays arabes** et d'**Afrique de l'ouest**. Dans la continuité de la conférence organisée au Caire en octobre 2016, une conférence internationale a été organisée à Tunis en novembre 2017. Réunissant 54 participants de 9 pays, elle a été consacrée à la gestion judiciaire du retour des combattants terroristes étrangers, en particulier des femmes et des enfants.
- Répondre aux **demandes des magistrats spécialisés français** : l'ENM a notamment apporté son soutien à un stage de 2 mois effectué par un magistrat du parquet de Paris au sein du parquet de New York.

#### ⇒ Formations à l'échelle européenne

L'ENM a mené quatre projets européens au cours de l'année 2017 (dont un dédié à la lutte anti-terroriste évoqué ci-dessus).

Un premier projet (2015-2017) a consisté à créer une formation à distance dédiée aux successions transfrontalières au sein de l'Union européenne, en partenariat avec le Conseil supérieur du notariat et quatre pays européens. A ce jour, plus de 700 professionnels du droit étaient inscrits à cette e-formation. Le projet a été clôturé par une conférence internationale en mars 2017.

Un projet de recherche (2015-2017) a été consacré à l'application du règlement « Bruxelles II bis » par les juridictions de première instance en France, Italie et Roumanie. Mené en partenariat avec les instituts de formation judiciaire et une université de chaque pays, ce projet a abouti à la réalisation d'une étude, qui a donné lieu à une conférence internationale de restitution en septembre 2017.

Enfin, un projet de formation linguistique en matière judiciaire (2017-2019) a été initié en partenariat avec la Pologne, les Pays-Bas et l'Espagne.

#### ⇒ 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 2017, l'ENM a poursuivi son fort investissement au sein du **Réseau européen de formation judiciaire**, qui a formé en 2017 plus de 5 000 magistrats européens et dispose d'un budget annuel d'environ 10 millions d'Euros. Réélue à l'unanimité à la tête du comité de pilotage de ce réseau en 2017, l'ENM préside en particulier aux discussions concernant son prochain plan stratégique. Elle est par ailleurs active dans l'ensemble des groupes de travail, qui organise les échanges entre magistrats européens, sur les séminaires thématiques et échanges sur les méthodes de formation.

L'ENM a par ailleurs été réélue en 2017 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 trois formations en 2017.

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 (cf. ci-dessus).

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

## D. Indicateurs

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

Indicateur	2017	Valeur cible
4-I-1 Nombre de magistrats étrangers ayant bénéficié d'une formation à l'ENM (FI ou FC)	610	-
4-I-2 Nombre de délégations reçues	31	>20
4-I-3 Nombre de pays ayant participé à des enceintes internationales organisées par l'ENM	34	>20
4-I-4 Nombre d'actions de formation organisées par le département	452	> 400
4-I-5 Nombre de personnes formées par le département	5977	> 4000
	<i>Français</i>	438
	<i>Etrangers</i>	5539

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

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

Indicateur	2017	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, ...)	334	-
4-2-2 Nombre de missions techniques délivrées à l'étranger par des magistrats ou intervenants français pour tous types de publics (formateurs, magistrats ou autres)	44	-
4-2-3 Nombre de missions d'expertise	73	-



## 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'Ecole nationale de la magistrature a vu ses missions étendues par l'article 1<sup>er</sup>-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 (juges de proximité et juges consulaires) et collaborateurs de justice (conciliateurs de justice et délégués du procureur), soit un public-cible évalué jusqu'à fin 2016 à 6650 personnes représentant plus de 8400 inscriptions par an.**

Le département a ainsi organisé et mise en œuvre depuis 2009 :

- ⇒ la formation initiale et continue des 3200 juges des tribunaux de commerce ;
- ⇒ la formation initiale et continue des 650 juges de proximité jusqu'à leur disparition au 1<sup>er</sup> juillet 2017, ainsi que l'organisation, le suivi et l'évaluation de leur stage en juridiction ;
- ⇒ la formation des 1800 conciliateurs de justice ;
- ⇒ la formation des 1000 délégués du procureur.

Sur ces 4 publics cibles, seuls les juges de proximité était astreints à une obligation tant de formation initiale (12 jours de formation théorique) que continue (5 jours de formation les 3 premières années du mandat). L'ENM a accueilli en juin 2016 la dernière promotion de juges de proximité, aucune nomination n'étant intervenue en 2017 du fait de la disparition annoncée de ce public. Le DFPS a en revanche poursuivi l'organisation de la formation continue de ces juges, jusqu'au 30 juin 2017.

La formation des juges consulaires, si elle ne présente pas encore de caractère obligatoire, a été développée sur la base d'un partenariat avec la Conférence générale des juges consulaires de France, organe représentatif des juges, et est vécue comme telle par les nouveaux juges, convoqués chaque année à une formation initiale d'une durée de 10 jours. L'intérêt des juges consulaires pour les formations organisées par l'ENM reste fort, puisque le nombre de juges formés chaque année reste important (1917 toutes sessions ENM confondues, soit 59,6% du corps).

L'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> novembre 2018 de l'obligation de formation de ce public va conduire l'ENM à doubler son offre de formation afin de proposer des places en nombre suffisant à l'ensemble des juges consulaires en fonction.

S'agissant des conciliateurs de justice, la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du 21<sup>ème</sup> siècle ayant étendu les missions des conciliateurs de justice, le Ministère de la Justice a initié un plan massif de recrutement, avec pour objectif d'atteindre 2400 à 2600 conciliateurs en 2020. Le corps des conciliateurs subit d'ores et déjà une augmentation puisqu'il est passé de 1800 à 2021 conciliateurs au 31 décembre 2017. L'offre de formation a donc été enrichie dès 2017, avec une augmentation du nombre de sessions dédiées (+ 22,2%) et en particulier à ceux nouvellement désignés et un nombre de places offertes en augmentation de 22% par rapport à l'an passé, passant ainsi de 1082 à 1320 places.

## B. Evolutions structurantes

En 2017, le DFPS a vu ses missions considérablement étendues avec deux nouveaux publics, dont la formation initiale sera mise en œuvre en 2018 : la formation initiale des magistrats exerçant à titre temporaire (MTT), issus de la fusion des corps des juges de proximité et des MTT (estimation du nombre de personnes à former par année : 200), ainsi que la formation initiale des conseillers prud'hommes nouvellement nommés à partir de décembre 2017 (estimation : 10 000 personnes à former en 2018/2019). **Les publics-cibles du département représentent donc dorénavant 16 600 personnes soit une augmentation de plus de 150%. 81,2% d'entre eux sont astreints à ce jour une obligation de formation qui sera mise en œuvre en 2018 (conseillers prud'hommes, MTT et juges consulaires).** Une réflexion est également engagée pour rendre obligatoire la formation tant initiale que continue des conciliateurs de justice à l'horizon de 2019.

Le département a connu d'importantes mutations au fur et à mesure que croissaient ses missions. Il était 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 en fin d'année 2017, 21 emplois et ce, afin de faire face à la réforme de la formation des conseillers prud'hommes et des juges consulaires. Ces effectifs sont encore amenés à se développer en 2018 pour accompagner l'extension des missions du département (formation des juges consulaires, formation obligatoire des conciliateurs à échéance de 2019).

Compte tenu du recrutement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, de 7 personnels affectés au projet de formation des conseillers prud'hommes, dans des locaux extérieurs à l'ENM, le département a été subdivisé en deux pôles : l'un en charge de la formation des conseillers prud'hommes basé 45 rue du Cardinal Lemoine à Paris (5<sup>ème</sup> arrondissement) piloté par l'adjoint au sous-directeur, l'autre en charge des autres publics (juges consulaires, MTT, conciliateurs et délégués du procureur) localisé au sein de l'antenne parisienne de l'ENM.

A cette date, 4 nouveaux coordonnateurs de formation ont rejoint le département, dont 3 affectés au pôle CPH (2 magistrats et un directeur de services de greffe), et un affecté à la formation des publics magistrats exerçant à titre temporaire, conciliateurs et délégués du procureur. L'équipe administrative a également été renforcée et est actuellement composée d'un chef de service et de son adjoint, d'une chargée de projet CPH et de 10 assistants, gestionnaires de formation.

Le département bénéficie de l'appui d'une pédagogue contractuelle qui participe à la conception de l'ingénierie de formation et pédagogique, de pratiques pédagogiques innovantes (espaces formateurs, bibliothèques numériques, e-formation), à l'accompagnement et à la formation des membres du département (3 formations de formateurs en 2017) et à la co-animation des formations de formateurs des différents publics (6 en 2017).



## C. Principales actions menées en 2017

### I. Activité générale du département

Le nombre de places offertes aux 4 publics-cibles du DFPS en hausse avec **9612 places contre 8955 en 2016**. Ce chiffre s'élève à 9843 si on tient compte des places offertes par la sous-direction de la formation continue dans des sessions dédiées aux magistrats.

Le nombre de sessions organisées est également en hausse (+11 %) en raison de l'augmentation du nombre de nouveaux juges consulaires reçus en formation initiale, de l'enrichissement du catalogue de formation continue des juges consulaires, de l'augmentation de l'offre de formation des conciliateurs de justice, ainsi que de l'organisation de 6 formations de formateurs contre 3 en 2016.

Sur l'ensemble des 317 sessions organisées par le DFPS, 64,6% sont des sessions dédiées aux juges consulaires. Ce public représente 60,9% des publics reçus en formation. Les conciliateurs représentent quant à eux 32 % de ces publics (cf. graphique « part des publics cibles dans les personnes présentes aux sessions DFPS » en annexe)

Ces formations ont fait l'objet de **8406 inscriptions** pour 6681 inscriptions validées ce qui représente 3174 personnes différentes<sup>3</sup> qui ont assisté à au moins une formation (cf. tableau Publics-cibles DFPS). Si le nombre de personnes reçues parmi les publics cibles du DFPS est en légère baisse par rapport à 2016 (-1,8%), le nombre d'inscriptions validées est en hausse de 7,1%. On peut estimer qu'en moyenne, une même personne physique a participé à 2,1 sessions organisées par le DFPS en 2017. La baisse du nombre de personnes reçues trouve également une explication dans la disparition du public des juges de proximité au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Si l'on ajoute à ces chiffres le nombre de juges consulaires (40), de juges de proximité, (101), de conciliateurs (16) et de délégués du procureur (48) qui ont assisté à des formations dédiées aux magistrats professionnels, **ce sont 3379 personnes parmi les publics cibles du DFPS, qui ont assisté à au moins une session de formation dispensée par l'ENM, soit un taux de formation de 50,8%, étant rappelé que 90,2% de ces publics n'étaient pas encore astreints à une réelle obligation de formation.**

Publics cibles DFPS						
	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 16/17
Nombre de sessions	250	259	274	286	317*	11%
Nombre d'inscriptions	6 524	7 504	8 018	8 094	8 406	+3,85%
Nombre d'inscriptions validées (présents)	5 056	5 702	6 195	6 239	6 681	+7,1%
Nombre de personnes physiques présentes sessions DFPS	2 716	2 960	3 202	3 233	3174**	-1,8%

\*\*dont 122 formateurs (magistrats juges consulaires, conciliateurs) ayant assisté à une ou plusieurs formation de formateurs

\* dont 6 formations de formateurs spécifiquement dédiées aux formateurs de juges consulaires (1 session en octobre 2017), de conciliateurs de Justice (2 sessions en mars et novembre 2017) et 3 aux formateurs de conseillers prud'hommes (3 session en novembre et décembre 2017).

Au-delà des publics cibles, des magistrats professionnels (171), des magistrats étrangers (5) et des membres de professions juridiques ou judiciaires (greffiers des tribunaux de commerce (35), avocats (16), et autres publics (249) ont participé à des sessions du DFPS à hauteur de 476 personnes (cf. tableau publics extérieurs en annexe).

<sup>3</sup> Une même personne peut suivre plusieurs sessions de formation au cours de l'année.

**Si on prend en compte la totalité des publics reçus dans des sessions organisées par le DFPS, ce sont 9064 inscriptions qui ont été gérées pour 3650 personnes physiques différentes qui ont assisté à au moins une session proposée par le DFPS, à comparer aux 3453 personnes qui ont participé aux sessions en 2016, soit une augmentation de plus de 5,7%.**

Tous publics DFPS					
	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017
Nombre de sessions	250	259	274	286	317
Nombre d'inscriptions	6 872	7 830	8 320	8 428	9 064
Nombre d'inscriptions validées (présents)	5 329	5 931	6 430	6 459	7 193
Nombre de personnes physiques présentes -sessions DFPS	2 965	3 160	3 437	3 453	3 650

## 2. Activités par public

### ⇒ Les juges consulaires

Le DFPS organise la formation des 3200 juges consulaires depuis 2003, en partenariat avec la Conférence générale des juges consulaires de France (CGJCF).

**L'intérêt des juges consulaires pour les formations organisées par l'ENM reste fort puisque le taux de juges formés chaque année par le DFPS est en augmentation (58,65% du corps en 2017 contre 58,34% en 2016 ; si on inclut les participants aux sessions organisées par la sous-direction de la formation continue, ce taux grimpe à 59,60% (cf. tableau indicateurs de formation des juges consulaires en annexe).**

**S'agissant de la formation initiale**, l'année 2017 a été marquée par une forte hausse du nombre de sessions de formation initiale (+13%) pour pallier à l'augmentation très importante du nombre de nouveaux juges élus à former (+16,84 %). Si ce nombre était stable depuis 2013, tournant autour de 800 juges par année, ce sont 916 nouveaux juges qui ont été accueillis en formation initiale à l'ENM en 2017 (deux promotions de 424 et 492 nouveaux juges). Cette augmentation s'explique en partie par les nouvelles dispositions issues de la loi du 18 novembre 2016 réformant le statut des juges des tribunaux de commerce, qui impose une limite d'âge de 75 ans aux juges en fonction (cf. tableau indicateurs de formation initiale en annexe).

**L'assiduité au suivi des modules de formation est également en hausse** depuis 2013 avec un taux de 82,5% en 2017. Ce taux doit être souligné dans la mesure où, si les juges sont automatiquement inscrits en formation initiale, ils ne sont pas astreints à une obligation de formation sanctionnée en tant que telle.

La formation initiale est organisée sur différents sites régionaux dont la localisation et le nombre évoluent chaque année, en fonction du nombre de juges à former et de leur origine géographique. Les juges restent très attachés à ces formations de proximité, en petits groupes, organisées au plus près de leur résidence, pour compenser l'absence de prise en charge de leurs frais de déplacement et d'hébergement. L'augmentation importante du nombre de juges à former a impliqué la création de 3 sites de formation supplémentaires (Caen, Strasbourg, Clermont-Ferrand) en plus des 12 déjà existants (Montpellier, Salon de Provence, Fréjus, Bordeaux, Rennes, Toulouse, Lyon, Nancy, Paris, Nanterre, Evry, Amiens), représentant 19 groupes de formation (3 à Paris, 2 groupes à Lyon, 2 à Bordeaux).

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation, pour le mois de novembre 2017, a nécessité d'importants échanges avec les délégués régionaux à la formation de la CGJCF, qu'il s'agisse des aspects logistiques (salles de formation à réserver) ou d'identification et de sélection de nouveaux binômes de formateurs. Le groupe des formateurs est désormais composé de 49 magistrats / juges consulaires qui ont bénéficié d'une formation de formateurs en octobre 2017.

Les 8 modules de formation dispensés aux juges chaque année, et conçus par le DFPS en collaboration avec la CGJCF, sont régulièrement mis à jour. En 2017, les modules 4 (droit des contrats et des obligations) et 5 (droit du cautionnement) ont été entièrement révisés.

**S'agissant de la formation continue**, en tenant compte des 40 juges consulaires qui ont assisté à des sessions proposées par la sous-direction de la formation continue (10 sessions), ce sont 1001 juges consulaires qui sont venus à l'ENM en formation continue en 2017. Le DFPS a organisé 74 sessions de formation continue offrant 3052 places, soit une hausse de 7,25% par rapport à 2016. (cf. tableau indicateurs de formation initiale en annexe).

Le catalogue du DFPS, élaboré en partenariat avec les représentants de la CGJCF, tient compte des besoins exprimés par les juges de terrain en termes de formation. De nombreuses sessions proposées s'adressent également à des magistrats professionnels et à des professionnels du droit (greffiers des tribunaux de commerce, avocats et administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires) notamment en matière de procédures collectives.

Dans la continuité des années précédentes, l'année 2017 a été marquée par des actions volontaristes de délocalisation des formations (39% des sessions), afin de tenir compte de la réalité d'exercice des juges consulaires, juges bénévoles dont les frais de déplacement et d'hébergement sont remboursés de façon inégale lorsqu'ils ont toujours une activité professionnelle (cf. tableau relatif aux sessions régionales figurant en annexe).

L'instauration d'une obligation de formation en 2018 devrait conduire l'ENM tant à enrichir son offre de formation qu'à résoudre le problème de l'absence d'un annuaire national recensant les juges des tribunaux de commerce.

⇒ Les juges de proximité/magistrats exerçant à titre temporaire

La loi organique n°2016-1090 du 8 août 2016 a opéré **la fusion des statuts de juge de proximité et de magistrat à titre temporaire**, entraînant ainsi la disparition des juges de proximité au 1<sup>er</sup> juillet 2017. En conséquence, aucune promotion de nouveaux juges n'a été désignée en 2017. Les juges de proximité en fonction à la date de promulgation de la loi ont pu déposer un dossier pour devenir MTT (569 ont reçu un avis conforme du CSM).

Le DFPS a toutefois continué à organiser la formation continue des juges de proximité en exercice, jusqu'au 30 juin 2017, date de leur suppression. La formation continue des MTT est dévolue depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017 au service de la formation continue. Pendant cette période, la conception du nouveau séquençage pédagogique de la formation initiale des MTT a été réalisée, en vue de l'accueil de la première promotion de MTT en janvier 2018. Le programme des stages a également été revu.

Sur les six premiers mois de l'année, les juges de proximité se sont vu proposer 351 places dans 12 actions de formation relevant du DFPS, 110 places dans 25 sessions relevant de la formation continue des magistrats, outre 16 places relevant de sessions organisées par le DFPS pour les juges consulaires. Au total, 477 places de formation continue ont été proposées aux juges de proximité en 2017 (cf. tableau indicateurs de la formation continue des juges de proximité). 254 juges de proximité ont participé aux formations de l'ENM en 2017. Ce chiffre doit être souligné compte tenu de la disparition de ce public au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

⇒ Les conseillers prud'hommes

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 **impose aux conseillers prud'hommes le suivi d'une formation initiale commune aux conseillers prud'hommes employeurs et salariés, d'une durée de 5 jours, ainsi qu'une formation continue**. Tout conseiller prud'homme qui n'a pas satisfait à l'obligation de formation initiale dans un délai fixé par décret, est réputé démissionnaire. Le décret n°2017-684 du 28 avril 2017 a confié à l'Ecole nationale de la magistrature l'organisation de cette formation initiale, et précisé que cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux conseillers qui seront désignés à compter de décembre 2017, sans avoir jamais exercé auparavant de mandat prud'homal (estimation à former : 10 000). La mise en œuvre de cette formation est prévue au 1<sup>er</sup> février 2018.

Dès le 1<sup>er</sup> septembre 2016, l'Ecole nationale de la magistrature s'est organisée pour assumer la charge de ce nouveau public, avec en particulier la **création d'un pôle spécifiquement dédié à cette mission**.

Compte tenu des spécificités des besoins de formation des conseillers prud'hommes et des moyens alloués pour former les 10 000 nouveaux conseillers prud'hommes attendus, il a été fait le choix d'un parcours de formation se décomposant en 3 jours de formation à distance, ou « e-formation » et 2 jours de formation en présentiel, dans le cadre d'ateliers organisés sur toute la France, regroupant 40 à 50 stagiaires, animés par un magistrat professionnel, permettant d'approfondir et de mettre en pratique les savoirs abordés en e-formation et d'acquérir des savoir-être et savoir-faire.

Le contenu de la formation a été limité par l'arrêté du 28 avril 2017 aux 4 thématiques suivantes : organisation administrative et judiciaire, statut, éthique et déontologie des conseillers prud'hommes, procès devant le conseil de prud'hommes et méthodologie de tenue de l'audience et de rédaction des décisions.

Une fois conçue l'ingénierie de formation du projet, l'année 2017 a été consacrée, en ce qui concerne les 3 jours d'e-formation, à l'élaboration des 4 modules d'e-formation et, en ce qui concerne les 2 jours d'atelier, à la sélection, au recrutement et à la formation des formateurs pour animer ces ateliers.

Les 4 modules d'e-formation conçus par le DFPS, avec l'aide de la pédagogue, en lien avec le service e-formation de l'ENM, ont été finalisés en novembre 2017, après une ultime phase de tests. L'ensemble des supports pédagogiques a été remis au 31 décembre 2017.

En outre, tout au long de l'année 2017, un important travail de concertation a été poursuivi avec la Direction des services judiciaires, qu'il s'agisse des textes à adopter (décret et arrêté du 28 avril 2017 définissant les modalités de la formation, circulaire du 26 juin 2017 sur les aspects organisationnels), de la détermination des sites de formation et de l'aspect logistique du projet (réservation de salles par les services administratifs régionaux des cours d'appel, désignation de référents logistiques dans chaque SAR, désignation de référents suivi formation dans chaque CPH).

Le DFPS a également été associé, aux côtés du service informatique et du service e-formation de l'ENM, au travail partenarial effectué avec les prestataires extérieurs (prestataire informatique, prestataire assistance technique), pour mettre en place les outils informatiques et logistiques permettant l'inscription, la gestion et le suivi des 10 000 conseillers prud'hommes aux modules et ateliers de formation, ainsi que le suivi et l'évaluation de ces actions de formation. Ce travail a ainsi permis de faire évoluer les logiciels internes à l'ENM (Open Portal) pour les relier à la plateforme Internet d'e-formation. Un travail de création d'une e-bibliothèque, accessible depuis Internet, a également été initié en lien avec le service de la recherche et de la documentation.

Enfin, le DFPS a participé aux actions de communication menées aux différents stades de l'avancée du projet de formation.

**Afin de pourvoir à l'animation des 210 ateliers de formation qui seront organisés à partir de 2018, le DFPS a sélectionné 118 magistrats volontaires pour animer ces sessions** sur la base des ressources pédagogiques spécifiquement conçues par l'ENM. Ces outils et supports pédagogiques, qui mettent en œuvre une pédagogie dite « active », ont été finalisés pour la première formation de formateurs qui a eu lieu le 20 novembre 2017.

Pour former les formateurs à l'utilisation de ces outils et supports, 5 formations de formateurs ont été programmées, pour des groupes de 25 formateurs maximum. Ces formations sont animées par la pédagogue et par les 4 coordonnateurs de formation du pôle de formation des conseillers prud'hommes. Trois formations de formateurs ont eu lieu en 2017 : les 20/21 novembre, 27/28 novembre, et 11/12 décembre. Ces sessions ont permis de former 68 formateurs. Deux formations sont programmées en début d'année 2018.

Les modules d'e-formation ont été ouverts aux 118 formateurs le lundi 6 novembre 2017. Les formateurs ont, en outre, accès via Internet, à un « espace formateur » conçu spécialement pour eux et qui leur est dédié. Cet espace leur permet de retrouver l'ensemble des documents nécessaires à la préparation, à l'animation et au suivi des formations, aussi bien d'un point de vue pédagogique que logistique. La construction de cet espace a été achevée pour la première formation de formateurs le 20 novembre 2017.

Enfin, les développements informatiques réalisés au cours de l'année 2017 ont permis de procéder à **l'inscription, en masse, des 8 099 conseillers prud'hommes** nommés par arrêté du 14 décembre 2017. Les convocations au parcours d'e-formation ont été envoyées les 21 et 22 décembre 2017, dans le respect du délai d'un mois permettant aux conseillers prud'hommes salariés de solliciter une autorisation d'absence pour suivre les modules d'e-formation dès le 1<sup>er</sup> février 2018.

De nombreux postes de conseillers prud'hommes restant non pourvus à ce jour (environ 1 500 à 2000), d'importantes nominations complémentaires auront lieu au cours du mois de juin 2018. Ainsi, contrairement aux prévisions initiales, les 10 000 nouveaux conseillers prud'hommes désignés seront formés en deux temps, avec un premier cycle de formation débutant au 1<sup>er</sup> février 2018 pour 8099 personnes, et un second cycle de formation pour environ 1500 à 2000 personnes qui ne pourra débiter qu'au 1<sup>er</sup> juillet 2018. Ainsi, la période de formation des conseillers prud'hommes s'étalera du 1<sup>er</sup> février 2018 au 31 octobre 2019, compte tenu du délai de réalisation de la formation de 15 mois imposé par l'arrêté du 28 avril 2017.

#### **Les chiffres-clés de la formation des conseillers prud'hommes en 2017 :**

- 5 jours de formation initiale obligatoire conçus: 3 jours d'e-formation (4 modules) + 2 jours d'atelier
- 118 magistrats formateurs recrutés pour animer les ateliers de formation
- 3 formations de formateurs ayant permis de former 68 magistrats formateurs
- 31 sites de formation identifiés pour les ateliers
- 8 099 conseillers prud'hommes inscrits et convoqués à l'e-formation
- 2 supports de communication élaborés

#### ⇒ Les délégués du procureur

Ils sont **entre 950 et 1000** à exercer cette mission auprès des parquets et parquets généraux<sup>4</sup>. L'ENM a reçu pour mission de les former, mission rendue plus difficile par l'absence d'annuaire national recensant les délégués habilités par les parquets. 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.

Pour la gestion de leurs inscriptions, et pour la première fois en 2017, les délégués du procureur utilisent l'offre en ligne accessible par Internet (OFL), qui fonctionne de la même façon que pour les inscriptions en formation continue des magistrats (inscriptions en septembre/octobre de chaque année avec 2 choix de formation, puis inscriptions en cours d'année). La documentation accompagnant chaque session est mise à leur disposition par ce même biais.

L'offre de formation, élargie en 2016, a été encore enrichie en 2017 grâce aux places offertes par le service de la formation continue, dans 11 sessions dédiées aux magistrats professionnels (cf. tableau indicateurs de formation des délégués du procureur).

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 deux journées, 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. Deux sessions ont été programmées à Paris en 2017 : 31 délégués y ont assisté.

Deux sessions de formation sur les outils de communication pouvant être mobilisés par les délégués du procureur dans l'exercice de leurs missions ont également été proposées : 24 délégués y ont assisté.

Le séminaire de formation sur les dispositifs de lutte contre la toxicomanie, et en particulier sur la mise en œuvre du stage de sensibilisation aux dangers de l'usage de produits stupéfiants, organisé depuis 2015 avec

---

<sup>4</sup> Estimation d'après les informations recueillies auprès de la Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG).

le soutien financier de la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et les conduites addictives (MILDECA), a permis en 2017 à 32 délégués du procureur d'approfondir leurs connaissances sur les conduites addictives, les modalités thérapeutiques de prise en charge, les différentes réponses pénales pouvant être apportées, et les outils de communication susceptibles d'être mobilisés dans le cadre de l'animation des stages de sensibilisation aux dangers de l'usage de produits stupéfiants. Comme en 2016, le séminaire a été particulièrement apprécié, tant par les délégués du procureur qui en ont bénéficié, que par les partenaires qui ont concouru à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet. Un module de formation à distance, destiné aux délégués du procureur n'ayant pu suivre le séminaire, sera disponible en début d'année 2018.

#### ⇒ Les conciliateurs de justice

L'ENM a reçu pour mission de former les **2021 conciliateurs de justice**<sup>5</sup> actuellement en exercice, mission rendue plus difficile par l'absence d'annuaire national recensant les conciliateurs. Ces derniers ne sont pas astreints à une obligation de formation et participent donc aux sessions organisées par l'ENM sur la base du volontariat. La réflexion initiée par le Ministère de la Justice d'instaurer une obligation de formation ainsi que le recrutement actuellement en cours de 400 à 600 conciliateurs supplémentaires, devrait conduire l'ENM tant à enrichir son offre de formation qu'à résoudre le problème de l'existence d'un annuaire national.

La plupart des formations dispensées au sein des cours d'appel à destination des conciliateurs de justice porte sur les 8 modules conçus au sein du DFPS, animés par des binômes de formateurs, sélectionnés parmi des conciliateurs expérimentés et intéressés aux questions de formation. Le réseau des 30 formateurs permet ainsi à l'ENM de couvrir l'ensemble des cours d'appel métropolitaines ainsi que les cours d'appel de Basse-Terre, Fort-de-France et Saint-Denis de la Réunion.

En 2017, le groupe des formateurs a connu d'importantes évolutions. Neuf formateurs ont émis le souhait de cesser leurs fonctions. Six nouveaux formateurs ont été recrutés, pour les cours d'appel de Rennes, Grenoble, Paris, Nancy et Saint-Denis de la Réunion. Il convient de préciser qu'après Fort-de-France et Basse-Terre, Saint-Denis est la troisième cour d'appel ultra-marine à bénéficier d'un formateur dédié. Dès leur entrée en fonction, les nouveaux formateurs ont été associés aux formations de formateurs organisées à l'ENM. Chacun d'eux a, en outre, bénéficié d'un accompagnement individualisé par un formateur expérimenté.

Tous les formateurs ont bénéficié de 4 jours de formation de formateurs (deux formations de deux jours chacune) co-animés par le magistrat référent du département et la pédagogue.

Comme chaque année, l'action essentielle des formateurs doit, en particulier, être soulignée pour la mise en œuvre des formations, avec un rôle important en termes de recensement des conciliateurs de justice de leur ressort ainsi que de leurs besoins de formation, de soutien logistique pour la réservation de salles, mises à disposition gratuitement et équipées de matériel informatique adapté, de diffusion des offres de formation en lien avec l'ENM, ainsi que le cas échéant de mise à disposition des stagiaires des ressources documentaires proposées par l'ENM.

Les modules de formation et la documentation pédagogique sont mis à disposition des formateurs par le biais d'une plate-forme numérique disponible via Internet (espace formateurs) et une communication entre l'Ecole et ces derniers est organisée par le biais d'un forum animé par le magistrat référent du département. Cette plate-forme est efficiente depuis le printemps 2017 et a rencontré un accueil favorable.

**Le nombre de formations sur sites a connu un développement très important en 2017 (+22,22%, soit 88 sessions)** pour faire face au recrutement massif de nouveaux conciliateurs (cf. tableau indicateurs de formation des conciliateurs de justice en annexe). Le nombre de places offertes a augmenté de 22% passant à 1320 et à 1417 si l'on ajoute les places offertes en formation continue des magistrats et des juges de proximité.

---

<sup>5</sup> Données communiquées par la Direction des Services Judiciaires

978 conciliateurs ont suivi au moins une des formations dispensées sur sites alors qu'ils étaient 858 en 2016. Si l'on ajoute à cela les conciliateurs qui ont suivi des sessions de formation continue soit dédiées aux magistrats professionnels (16) soit organisées par le DFPS (9), **ils sont 1003 à avoir suivi une action de formation organisée par l'ENM, soit un taux de participation de 50, 15% de l'ensemble du corps des conciliateurs. Cette tendance (+9,9%) doit être soulignée s'agissant d'un public bénévole, non astreint à une obligation de formation.**

Les 8 modules de formation disponibles sont régulièrement actualisés. Le module 1-2-3 « Initiation à la fonction de conciliateur » a été remanié pour détailler davantage les différentes étapes du parcours de conciliation et intégrer des éléments relatifs aux outils de communication. Ce module a été animé à 17 reprises en 2017. 254 conciliateurs y ont participé, pour un total de 238 nouveaux conciliateurs nommés en 2017<sup>6</sup>. Ainsi, la totalité des nouveaux conciliateurs nommés en 2017 a suivi le module de formation initiale proposé par l'ENM, outre les conciliateurs nommés antérieurement qui n'avaient pas encore pu suivre cette formation. Il fait l'objet d'un large déploiement afin de faire suivre l'augmentation croissante du recrutement et des besoins. Une mallette, créée en 2014 en lien avec la Fédération « Conciliateurs de France », est remise à tout nouveau conciliateur lors de sa prestation de serment, pour l'accompagner dans sa prise de fonction dans l'attente du suivi de sa première formation.

L'écriture du module 8 a été achevée au cours du premier trimestre 2017. Ce module, d'une durée d'une journée, intitulé « mieux concilier les troubles du voisinage : de la violence à l'apaisement », traite des principales règles juridiques applicables en matière de troubles anormaux du voisinage, et des gestes professionnels utiles pour gérer la violence. Après une formation « test » organisée en mars 2017, la version finalisée du module est disponible depuis le mois de mai 2017. Déployé au cours de l'année, le « module 8 » a ainsi été animé à 28 reprises, pour 493 participants.

#### Les chiffres-clés de la formation des conciliateurs en 2017 :

- 30 formateurs dont 6 nouveaux recrutés en 2017
- 4 jours de formations de formateurs
- 88 sessions organisées en régions (modules de formation)
- 1003 conciliateurs ayant assisté à une formation ENM

## D. Indicateurs

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

Indicateur	2017	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)	59,9 %	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	1001	-
5-1-3 Nombre de juges consulaires ayant participé à au moins une session de <u>formation initiale</u> à l'ENM	916	-

<sup>6</sup> Données communiquées par la Fédération des associations de cours d'appel de conciliateurs de justice « Conciliateurs de France »

⇒ **Objectif 2** : assurer la formation initiale des conseillers prud'homme (à compter de 2018 : 5 jours de formation obligatoire dont 3 jours en e-learning et 2 jours en présentiel)

Indicateur	2018	Valeur cible
5-2-1 Taux de présence en e-learning (taux de validation)		100%
5-2-2 Taux de présence en présentiel		100%
Nombre de Conseillers prud'hommes présents en formation		-
5-2-3 Taux de satisfaction		-
- Formation en e-learning		-
- Formation en présentiel		-

⇒ **Objectif 3** : assurer la formation initiale et continue des magistrats exerçant à titre temporaire (à compter de 2018)

Indicateur	2018	Valeur cible
5-3-1 Nombre de MTT présents en formation		-
Nombre de personnes composant le corps		-
5-3-2 Taux de participation des MTT à la formation de l'ENM		-
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		-

⇒ **Objectif 4** : assurer la formation des délégués du procureur

Indicateur	2017	Valeur cible
5-4-1 Nombre de délégués du procureur présents en formation à l'ENM	119	-
Nombre de personnes composant le corps	950 (estimation)	-
5-4-2 Taux de participation des délégués du procureur à la formation de l'ENM	12,5%	10% sachant que les DPR n'ont pas d'obligation de formation et que le renouvellement du corps est de 10% par an

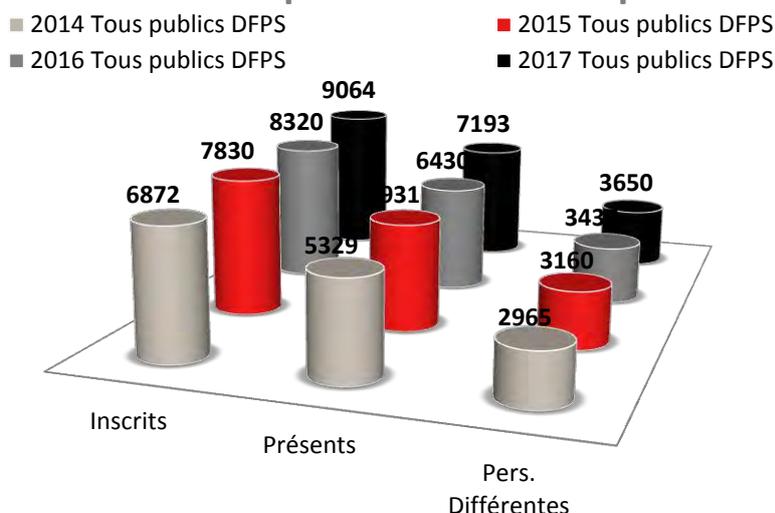
⇒ **Objectif 5** : concourir à la formation des conciliateurs

Indicateur	2017	Valeur cible
5-5-1 Nombre de conciliateurs présents en formation	1003	-
Nombre de personnes composant le corps	2000 (estimation)	-
5-5-2 Taux de participation des conciliateurs à la formation de l'ENM	50,15%	40% du corps sachant que les conciliateurs ne sont pas astreints à une obligation de formation et le renouvellement du corps est de 10% par an

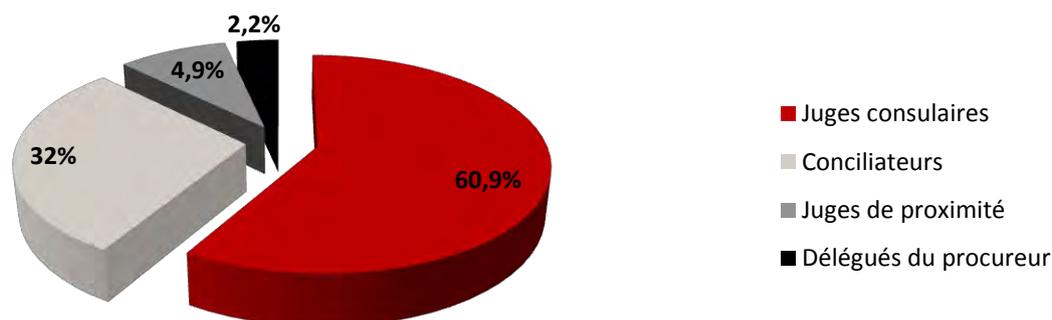
## E. Annexes

Publics extérieurs reçus en 2017-(nombre de personnes physiques)	
Magistrats	171
Avocats	16
AJMJ	-
Greffiers des tribunaux de commerce	35
Magistrats étrangers (REFJ)	5
Autres (AMF, juristes)	249
<b>Total</b>	<b>476</b>

### Evolutions des publics du DFPS depuis 2014



### Part des publics cible dans les personnes présentes aux sessions du DFPS



### Les indicateurs de la formation des juges consulaires

	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de sessions	145	162	167	184	204
Nombre juges formés *	1 631	1 748	1 872	1 867	1 877
Taux de juges formés **	51%	54,6%	58,5%	58,34%	58,65%

(\*) 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 sur effectif théorique de 3200)

### Les indicateurs de la formation initiale des juges consulaires

	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 16/17
Nombre de sessions	99	109	107	115	130	13%
Jours de formation réalisés	2 700	3 306	3 324	3 298	3 905	+18,41%
Juges formés au moins une fois	768*	804	829	784	916	+16,84%
Taux d'assiduité	78%	78,1%	79%	82%	82,5%	0%

### Les indicateurs de la formation continue des juges consulaires

	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 16/17
Nombre de sessions	46	53	60	69	74	+7,25%
Jours de formation réalisés	1 901	2 198	2 642	2 484	2 447	-1,49%
Juges formés au moins une fois	863	944	1 043	1 083	961	-11,27%

### Les indicateurs des formations continues organisées en régions pour les juges consulaires

	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de sessions	46	53	60	69	74
Nombre de sessions régionales	13	20	25	29	29
Taux de sessions organisées en régions	34,8%	37,73%	41,7%	42%	39%

### Les indicateurs de la formation continue des juges de proximité

	2015	2016	2017
Nombre de sessions ouvertes	30	45	38
<i>Dont sessions dédiées « juges de proximité »</i>	10	14	12
Nombre de places offertes	662	804	477
<i>Dont sessions dédiées « juges de proximité »</i>	550	600	351
Personnes physiques présentes	481	489	254
<i>Dont sessions DFPS</i>	371	337	153

### Les indicateurs de la formation des délégués du procureur

	2015	2016	2017	Variation 2016-2017
Nombre de sessions ouvertes	11	20	21	5%
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	8	9	7	- 22,22 %
Nombre de places offertes	204	266	248	-6,76 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	185	214	196	-8,41 %
Personnes physiques présentes	191	196	119	-39,28 %
<i>Dont sessions dédiées DPR</i>	211	183	71	-61,20 %

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

<b>Les indicateurs de la formation des conciliateurs de justice</b>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Variation 2016-2017</b>
Nombre de sessions ouvertes	85	77	97	26%
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	80	72	88	+22,22 %
Nombre de présents	1 099	1 218	1 480	+17,70 %
<i>Dont sessions dédiées conciliateurs</i>	1 083	1 160	1 455	+25,43 %
Personnes physiques présentes	784	913	1 003	+9,9 %
<i>Dont sessions DFPS</i>		858	994	+15,9%



## 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 quatre 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, ainsi que d'une cellule de contrôle de gestion.**

Chaque service est piloté par un chef de service assisté d'un ou de deux 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 trois 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 d'impacts externes (législatifs, conjoncturels, sociaux), et internes (orientations stratégiques de l'établissement, mobilité, développement des compétences).

Cette politique est déclinée en trois missions principales que sont :

⇒ La gestion administrative et financière

Il s'agit du suivi opérationnel des personnes rémunérées par l'établissement (auditeurs de justice, personnels, intervenants). Les agents chargés de la gestion administrative et financière réalisent le paiement des salaires et le suivi des dossiers administratifs et de la carrière des personnels. Ils travaillent en lien avec les services demandeurs lorsqu'il s'agit de réaliser des recrutements et avec les services financiers et comptables pour ce qui est de la liquidation de la paie et du contrôle interne. Ils réalisent aussi le suivi des congés maladie, des arrêts de travail, sont en lien avec les médecins de prévention et les organismes de sécurité sociale et de retraite.

⇒ La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Cette section a trois 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. Avec une identification fine des besoins et des évolutions des services, cette fonction permet de proposer aux agents, tous statuts confondus, d'approfondir ou de développer leurs compétences utiles à l'exercice de leurs fonctions. Ces actions de formation peuvent également s'inscrire dans une volonté des agents de faire évoluer leur parcours professionnel.
- L'organisation des campagnes de recrutement et de mobilité  
Il s'agit de communiquer sur l'application opérationnelle des politiques RH et de mettre en œuvre l'ensemble des opérations relatives au recrutement et aux mobilités.

⇒ La cellule « prévention »

Créée en 2017, elle 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 au 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.

## 2. Les évolutions structurantes

Le service des ressources humaines s'est profondément réorganisé le 1<sup>er</sup> septembre 2015 avec l'aboutissement du projet de service dont la réflexion a débuté lors d'un séminaire à l'été 2014.

Traditionnellement tourné vers la gestion administrative et la paie, ainsi que le caractérisait son organisation en six pôles thématiques, le service des ressources humaines est dorénavant axé sur la **prestation de service dite à « guichet unique »** ainsi que sur le **développement RH**.

Cette réorganisation a donc eu pour objectif de **répondre aux nouveaux enjeux RH de l'ENM** tout en donnant une **meilleure lisibilité de son action** auprès de ses usagers, qu'il s'agisse des personnels de l'Ecole, des élèves ou des services. Cette réorganisation a permis au SRH de passer d'une logique de gestion administrative et financière à celle d'une véritable direction des ressources humaines qui en épouse tout le spectre des activités.

## 3. Principales actions menées en 2017

A côté de l'activité récurrente en constante augmentation du fait de la hausse des effectifs, et en dehors de la mise en place du télétravail comme évoqué précédemment dans les temps forts, le service des ressources humaines a réalisé deux autres projets spécifiques :

⇒ Le développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Après la réalisation du premier **répertoire des métiers de l'Ecole en 2016**, la section « gestion prévisionnelle des ressources humaines » (GPRH) a travaillé à l'intégration du répertoire dans le système d'information RH afin de pouvoir rattacher chaque agent à un emploi. Cette dématérialisation permet à l'Ecole de disposer d'une base consolidée offrant la possibilité de travailler sur des indicateurs d'évaluation des compétences. Par ailleurs, la **dématérialisation des comptes rendus d'entretien professionnel** mise en œuvre avec le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) en janvier 2017 a permis le recueil des besoins en formation exprimés par les agents et les chefs de service, permettant de les rapprocher des compétences identifiées dans les fiches métiers.

Enfin, la section GPRH a souhaité aller plus loin dans cette dématérialisation en faisant développer un nouveau module offrant la possibilité d'intégrer dans le SIRH les fiches de poste des agents. Celles-ci feront l'objet d'une mise à jour lors de la prochaine campagne d'évaluation, permettant ainsi à l'Ecole de disposer d'une cartographie exhaustive des postes et des compétences qui y sont rattachées.

⇒ La mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) des emplois fonctionnels de l'ENM

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les personnels de l'Ecole issus des corps communs (adjoints administratifs et techniques, secrétaires administratifs, attachés d'administration) bénéficient du **régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)** dans la fonction publique de l'Etat.

En ce qui concerne les « **corps justice** » (greffiers et directeurs des services de greffe), l'arrêté du 27 décembre 2016 prévoyait la bascule du régime indemnitaire de ces personnels le 1<sup>er</sup> juillet 2017 ainsi que celle des emplois fonctionnels de l'ENM prévus par le décret n°99-1073 du 7 janvier 1993. Pour ces derniers, un projet d'arrêté spécifique a été adressé par l'ENM à la Chancellerie à l'été 2017 qui l'a transmis au guichet unique de la direction générale de la fonction publique à l'automne. Une mise en œuvre au premier semestre 2018 est probable. S'agissant des « corps justice », ce dossier est piloté par la direction des services judiciaires et devrait également voir le jour en 2018. Les magistrats de l'ENM doivent également changer de régime indemnitaire et basculer dans le RIFSEEP à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017 selon les textes. L'ENM a fourni dès le début de l'année 2017 tous les éléments utiles à cette bascule. Elle est dans l'attente de la sortie des arrêtés d'application (direction générale de l'administration et de la fonction publique).

## 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.

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017, le service financier et l'agence comptable ont fusionné sous une même direction.

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.
- ⇒ Pôle dépenses / marchés publics : préparation et suivi de la commande publique et ingénierie 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<sup>er</sup> janvier 2016 un service facturier, avec l'application à l'ENM du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (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 et effectue les paiements.
- L'agence comptable s'assure, par ses contrôles, du respect des principes et règles de la comptabilité générale.

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

En 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 a été 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. En 2016, les services financiers ont présenté les documents budgétaires votés par le Conseil d'administration selon les nouveaux modèles de présentation des données budgétaires dans le cadre « GBCP ». L'ENM faisait partie de la première vague de mise en place du budget en mode GBCP.

Le service financier et le service facturier et comptable ont été particulièrement mobilisés au cours des années 2016 et 2017 pour **assurer l'exécution budgétaire selon la nouvelle norme**. On peut citer comme exemple la validation des engagements juridiques et la certification du service fait par les chefs de service directement dans l'outil budgétaire et comptable, ainsi que le mode de gestion en autorisations d'engagements et en crédits de paiement.

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017, la direction du service financier a été confiée à l'agent comptable, dans le cadre de l'article 188 du décret GBCP.

### 3. Principales actions menées en 2017

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 2017 a été marquée par une très nette augmentation de l'activité, liée essentiellement à l'augmentation des promotions d'auditeurs de justice et aux mesures nouvelles (conseillers prudhommes, MTT,...).

Aux missions « habituelles » se sont ajoutées notamment, pour le service financier :

- ⇒ **La passation d'un marché de prestations intellectuelles pour une étude de programmation fonctionnelle et technique** (y compris financière) dans le cadre de l'orientation du nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière pour les besoins du site parisien de l'ENM. Ce marché, réalisé selon une procédure particulière, a été passée en étroite collaboration avec l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (APIJ).
- ⇒ **La passation d'un marché pour mise en place d'une hotline à disposition** des conseillers de prud'hommes devant être formés en 2018. Les caractéristiques, la technicité et le montant de ce marché en font un cas à part.

En ce qui concerne l'agence comptable, des transferts de charge du service des ressources humaines ont été effectués en 2017 pour :

- ⇒ la prise en charge des étudiants en droit ;
- ⇒ la prise en charge financière des candidats à l'intégration directe ;
- ⇒ le suivi des paiements de la convention allocations chômage.

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

- ⇒ Nombre de demandes de paiement réglées en 2017 : 10 180 pour 7 473 045 €  
(Fonctionnement courant et investissement hors factures transport et indemnités de stages)
- ⇒ Indemnités de stages : 8 049 pour 3 584 285 €
- ⇒ Factures voyageur : 6 601 pour 1 311 724 €
- ⇒ Détail des frais de missions par destination :
  - Outre-Mer : 35 135 €
  - Métropole : 1 359 415 €
  - Etranger : 429 134 €
- ⇒ Coût moyen par dossier selon destination
  - Outre-Mer : 976 €
  - Métropole : 189 €
  - Etranger : 967 €
- ⇒ Marchés en cours d'exécution au cours de l'année 2017 : 139
  - Nombre de procédures initiées en 2017 : 76
  - Marchés à procédure adaptée : 65
  - Marché négocié : 0
  - Marchés formalisés - Appel d'offres : 11
- ⇒ Dépenses de formation (Dossiers et conventions de formation initiale, continue ou linguistique (en nombre de dossiers) : 243 dossiers en 2017
- ⇒ Détail des recettes : Nombre de titres de recettes : 341
  - Dont titres sur conventions de prestations (international) : 230
  - Dont titres relatifs aux frais d'inscription des autres professions : 9

## 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 deux sites. Il est composé de trois pôles à Bordeaux et d'un pôle à Paris, et de 16 personnes :

#### A Bordeaux :

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

##### ⇒ Le pôle courriers, 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 le bon fonctionnement de la centrale incendie et des caméras de vidéosurveillance. Enfin, il est responsable de la gestion de l'ouverture, de la fermeture et de la mise sous alarme de l'établissement. Il est aussi responsable de la sûreté des bâtiments, qui a bénéficié de moyens supplémentaires ces dernières années depuis l'allocation des crédits PLAT.

##### ⇒ Le pôle reprographie

Il est responsable de la conduite des machines de reprographie, de numérisation, océrisation<sup>7</sup>, de l'anonymisation de documents, de duplicatas de fichiers numériques et de travaux de façonnage.

#### A Paris :

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

## 2. Principales actions menées en 2017

Dans le cadre de ses missions récurrentes, le service technique et logistique a poursuivi, en 2017, 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.

Pour le STL, les points forts de l'activité 2017 ont été la réalisation d'une étude de sûreté des sites bordelais et parisiens face au risque d'intrusion armée, la mise en place à Bordeaux d'un Plan particulier de mise en sûreté (voir les points forts). Parallèlement, il a poursuivi la mise en œuvre de l'Agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) débuté en 2016 et supervisé l'achèvement d'importants travaux sur le site parisien débutés en 2010 et achevés au printemps 2017.

---

<sup>7</sup> 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.

⇒ Agenda d'accessibilité programmée

Dans le cadre de l'ordonnance n°2014-1090 du 26 septembre 2014 relative à la mise en accessibilité des établissements recevant du public, l'ENM a obtenu de la direction départementale des territoires et de la mer de la Gironde, le 22 décembre 2015, **l'approbation d'un Agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP)** pour planifier les travaux de mise en accessibilité sur deux périodes de trois ans pour le site de Bordeaux et sur trois périodes de trois ans pour le site de Paris.

A Bordeaux pour l'année 2017, l'objectif majeur des travaux de mise en accessibilité a été de revoir l'ensemble de la signalétique permettant, par la mise en place de panneaux d'informations et de balisage, aux personnes à mobilité réduite (PMR) et aux usagers de s'orienter et de prendre en compte l'environnement de l'établissement. De plus, l'éclairage de l'escalier de la tour Rogers a été repris pour répondre aux critères réglementaires d'éclairage, les emmarchements de l'escalier ont été équipés de bandes d'éveil, les premières et dernières contremarches ont été contrastées pour être conformes à la réglementation.

A Paris, les travaux d'aménagement intérieur débutés en 2016 ont été réceptionnés début 2017 avec notamment, au rez-de-chaussée, la mise en fonction d'une plateforme élévatrice en remplacement d'un plan incliné non conforme. Dans les étages, les travaux de peinture ont permis, notamment au 4<sup>ème</sup> étage, de contraster les angles saillants des circulations afin d'attirer l'attention des usagers.

L'Agenda d'accessibilité programmée se poursuivra en 2018 par la mise en place d'une signalétique à l'antenne parisienne et à Bordeaux par la mise en conformité de l'éclairage de la tour Rogers.

⇒ Achèvement des travaux parisiens

Suite au lancement du plan de lutte contre le terrorisme, les effectifs des personnels et des magistrats de l'antenne parisienne ont été renforcés rendant nécessaire la restructuration des locaux de la rue Chanoinesse.

Ayant débuté en fin d'année 2016, la restructuration a été conduite par une équipe de maître d'œuvre chargée d'augmenter la capacité d'accueil des personnels par une densification du site existant. Cela s'est traduit par la création de 10 bureaux supplémentaires et d'un studio d'e-formation avec une régie, la modification du centre de documentation, la mise en place d'une plateforme élévatrice pour personne à mobilité réduite (PMR) ainsi que l'agencement d'un sanitaire pour PMR. L'agrandissement de plusieurs bureaux par la suppression de rangements a donné plus d'espace de travail aux occupants et enfin la restructuration des locaux a permis de regrouper les services de la sous-direction de la formation continue, département international et du département des formations professionnelles spécialisées par niveau, donnant plus de cohérence au plan de circulation dans le bâtiment de l'antenne parisienne. Les travaux de restructuration ont été réceptionnés en mai 2017.

## 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 relative à la formation, à la recherche, à l'innovation, à la documentation et à la gestion.**

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 et l'interopérabilité des référentiels. Enfin, elle doit s'assurer de la conformité des traitements numériques.

Par ailleurs, les agents de la cellule réalisent l'assistance et la formation à la bureautique de l'ensemble des agents.

#### ⇒ 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 de 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, réseaux d'établissement, systèmes spécialisés,...). Elle réalise notamment le développement d'applicatifs spécifiques à l'Ecole et d'interfaces entre applicatifs.

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.

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.

Le pôle est en lien direct avec les services pédagogiques de l'Ecole, puisqu'il 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, ...).

## 2. Evolutions structurantes

Un **schéma directeur informatique** (SDI) listant des projets a été mis en œuvre pour la période 2009-2013. Les évolutions actuelles continuent d'utiliser les enseignements de ce schéma directeur. Les principaux projets mentionnés sont notamment la gestion électronique des documents, le plan de continuité d'activité (les salles serveurs, « l'accélération » de la liaison Bordeaux-Paris), la numérisation des salles de cours, ou la mise en place d'une plate-forme d'e-formation. Nombre des projets figurant dans ce SDI ont aujourd'hui été livrés.

Depuis, de nombreux autres projets sont apparus. Le SIAV est en effet sollicité dès lors qu'un projet a un rapport direct ou non avec les technologies de l'information et doit généralement en assurer la gestion.

Ainsi, depuis plusieurs années, le service connaît une évolution marquée de ses missions. En effet, d'un rôle de service support, le SIAV a étendu son domaine de compétence en devenant un service orienté vers **l'accompagnement et la gestion de projet**. Cela se traduit par un accroissement des missions prises en charge.

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

Depuis plusieurs années, l'assistance aux utilisateurs assurée par le SIAV s'est organisée autour d'un guichet unique, intitulé d'un terme anglo-saxon fréquent dans la profession : « **help desk** ». Il est l'interlocuteur pour le suivi et la prise en charge des demandes émanant de tous les utilisateurs de l'Ecole. Il a pour mission d'intervenir dans les **délais les plus brefs possibles**, et la réactivité fait partie de ses critères qualitatifs premiers, une panne informatique ou audiovisuelle pouvant fortement perturber le fonctionnement des services.

Comme indiqué ci-dessus, un grand nombre de projets est anticipé et budgétisé en amont, mais le SIAV sait également répondre à des **sollicitations nouvelles, urgentes et souvent prioritaires**. A titre d'exemple, depuis deux ans de forte croissance du nombre d'auditeurs de justice dans le cadre du plan anti-terrorisme, 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 ont été gérés par la cellule audiovisuelle du service.

### 3. Principales actions menées en 2017

#### ⇒ Accès des auditeurs de justice en juridiction aux outils informatiques du ministère

Vers la fin du premier trimestre 2017, le SIAV a sollicité la Chancellerie afin de clarifier le process de connexion des élèves magistrats. En effet, les auditeurs en juridictions n'obtenaient pas toujours le droit d'accès au réseau du ministère depuis les postes portables qui leur sont fournis par l'Ecole. Après de multiples séances de travail, il a été acté que :

- l'ENM continuerait à fournir des ordinateurs aux auditeurs, mais que ceux-ci devraient être validés par les services du ministère (ce qui suppose que les versions de certains outils soient rétrogradées) ;
- l'ENM paramètrerait les postes avant les mobilités vers les stages juridictionnels ;
- les départements informatique et télécommunication en juridictions intégreraient automatiquement les postes des auditeurs dans leurs domaines fonctionnels.

#### ⇒ Projet « conseillers prud'hommes – CPH »

Dès le début de l'année, le service informatique a été sollicité pour réaliser la mise en place des outils informatiques nécessaires au lancement de ce nouveau télé-service. Les moyens requis ont été livrés dès la fin du premier trimestre.

Il a également été demandé au service informatique de mettre en œuvre une solution logicielle permettant de lier le système d'information interne à la plateforme d'e-formation externe afin qu'une synchronisation soit effective entre ces deux outils. Ce projet a abouti à différents sous-projets, parmi lesquels la refonte d'une partie de l'outil de gestion interne des formations (« *Open Portal* ») et l'accompagnement au changement des utilisateurs, ainsi que le développement d'une interface de synchronisation entre « *Open Portal* » et le site d'e-formation « *Moodle* ». Cette synchronisation permet d'inscrire automatiquement les CPH (et tout public dorénavant) sur des modules de formation en ligne et de récupérer les informations d'avancement de ces utilisateurs dans l'outil interne.

#### ⇒ Amélioration des applications « Livret pédagogique » et « Stage extérieur »

Les deux applications pour la formation initiale « Livret pédagogique » et « Stage extérieur » ont été déployées vers la fin de l'année 2016. Des évolutions ont été apportées tout au long de l'année concernant « Livret pédagogique » et au cours de l'été pour « Stage extérieur ».

L'évolution majeure de « Livret pédagogique » est la possibilité pour les maîtres de stage et les autres évaluateurs (chargés de formation, MEVA, DCS...) de pouvoir consolider leurs évaluations au fil de l'eau et non seulement à terme.

De même, une évolution a été apportée au niveau de la restitution des livrets aux membres des jurys.

En ce qui concerne le logiciel de stage extérieur, la refonte du moteur de gestion et de répartition a permis de baisser considérablement le taux de non répartition<sup>8</sup>, de 11% à 1,6%. Le service des stages peut dorénavant automatiser davantage cet outil.

#### ⇒ Grand Amphithéâtre – Paris

L'amphithéâtre Burgelin et le petit amphithéâtre de Paris ont été rénovés fin 2017. Ces travaux concernaient l'ensemble des matériels audiovisuels et permettent dorénavant, à l'instar de ceux de Bordeaux, de réaliser des projections en double-amphithéâtre, lorsque les capacités d'accueil sont insuffisantes.

Ces installations ont permis d'augmenter considérablement la qualité d'image et de son (système full HD), d'enregistrer tous les flux vidéo pour des montages en post production (3 caméras en grand amphithéâtre et une en petit amphithéâtre), et une mise aux normes en ce qui concerne la réception des flux sonores pour les malentendants.

---

<sup>8</sup> Taux de non répartition = nombre d'auditeurs sans stage/ nombre d'auditeurs total.

## F. Le contrôle de gestion

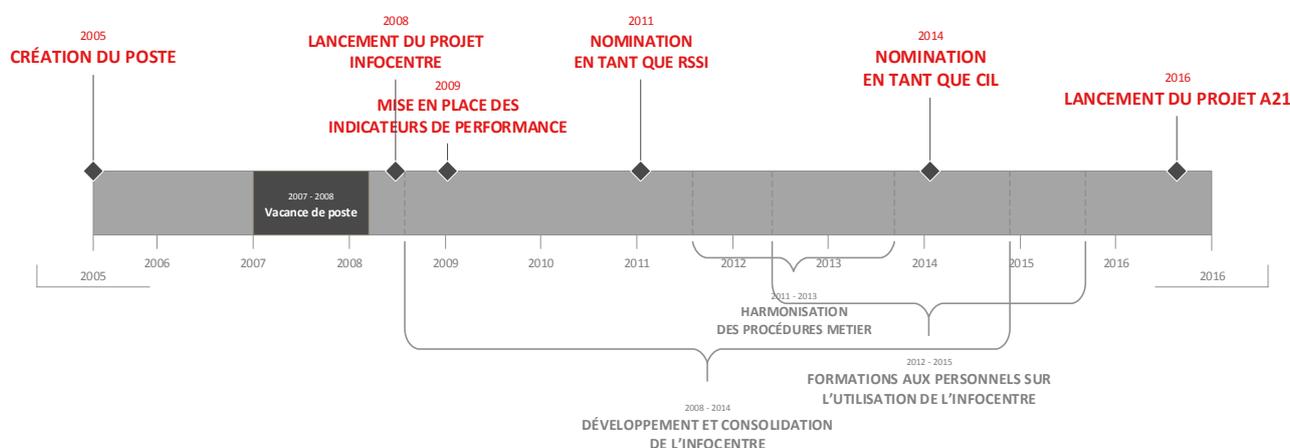
### I. Missions

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

A cela s'ajoute la mission de correspondant informatique et libertés et de responsable de la sécurité des systèmes d'information.

### 2. Evolutions structurantes

Fais marquants :



### 3. Principales actions menées en 2017

Le contrôleur de gestion, en tant que chargé de mission auprès du secrétaire général, a œuvré sur plusieurs projets transversaux. En premier lieu, la **finalisation de l'édition du premier Agenda 21** de l'établissement, qui a été présenté au personnel de l'établissement en mars 2017. Il comporte 7 thématiques et 35 actions visant à améliorer les pratiques de l'établissement au niveau des trois volets du développement durable (écologique, social et économique). Les principales réalisations concrètes inscrites à l'agenda 21 ont été menées par le service technique et logistique, notamment avec la mise en place de dispositifs permettant l'économie de consommation d'énergie et de fluides. Par ailleurs, le contrôleur de gestion participe aux **travaux inter-établissements avec le tribunal de grande instance et le barreau de Bordeaux**. En ce sens, une enquête sur la mobilité des agents a été menée et a permis d'orienter les priorités au niveau de la mobilité des agents, déjà fortement utilisateurs de modes de déplacements plus respectueux de l'environnement<sup>9</sup>. Les travaux inter-établissements ont permis par ailleurs de disposer d'éléments comparatifs, d'un panel des meilleures pratiques, et une collaboration accrue avec les partenaires.

L'un des sujets transversaux de la politique du secrétariat général concerne **l'immobilier parisien**. En effet, avec l'augmentation de l'activité, les locaux actuels permettent de moins en moins un fonctionnement optimal des services. En lien avec l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (APIJ), l'ENM a désigné à l'automne 2017 un programmiste en charge d'imaginer avec les personnels de l'établissement et ses usagers une ENM parisienne du futur.

<sup>9</sup> L'enquête de mobilité, menée auprès des personnels a obtenu un taux de réponse de 62%. 80% des sondés utilisent des modes de transport peu polluants : transports en commun, vélo, marche à pieds et co-voiturage.

Le contrôleur de gestion a également été chargé de mettre en place un **système automatisé de saisine par voie électronique (SVE)**. Pour cela, les services de l'Ecole ont été consultés pour le recueil des besoins et la rédaction des spécifications informatiques pour la création de l'outil, composé d'un *front-office* intégré au site institutionnel de l'établissement et d'un *back-office* permettant la gestion des saisines. Cependant, le projet a été retardé par la difficulté à trouver un prestataire. En effet, le marché a été publié à deux reprises sans succès. C'est à la fin de l'année qu'un contrat avec un prestataire indépendant a pu être conclu, pour une première livraison de la solution et tests prévus en février 2018.

Le contrôleur de gestion a par ailleurs été chargé de mener les travaux en vue de la **mise en place d'organigrammes fonctionnels** des services, afin d'avoir des documents synthétiques permettant de comprendre l'activité de chacun.

A côté de cela, le contrôleur de gestion a été sollicité sur des **missions plus ponctuelles** telles que l'interface avec le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) pour la mise à disposition de logements pour les auditeurs, le renseignement d'enquêtes sur le développement durable, la présentation du contrôle de gestion à des tiers (délégation tunisienne, collégiens,..), une étude sur l'usage des clés 3G ou la participation à l'audit mené par l'Inspection générale de la Justice sur la mise en œuvre du GBCP.

Après l'entrée en vigueur du décret GBCP, une reprise du mode de calcul du coût complet des auditeurs et des étudiants en classe préparatoire a été effectuée. Ces indicateurs sont fournis de manière trimestrielle à la DSJ pour l'alimentation de ses tableaux de bord.

En tant que CIL et RSSI, le contrôleur de gestion a procédé à la mise à jour des registres de traitement par entretien avec les services. Cette démarche devra être consolidée en 2018 avec la mise en application du règlement européen pour la protection des données.

## G. Indicateurs

⇒ **Objectif 1** : gestion des ressources humaines

Indicateur	2017	Valeur cible
6-1-1 Taux d'insertion des personnes handicapées	2,19%	4%
6-1-2 Nb de jours de formation annuels par agent	4,73	2
6-1-3 Dialogue social : nombre de CTEP et CHSCT par an	10	-
6-1-4 Taux d'absentéisme	0,7%	-
6-1-5 Délai de paiement des intervenants extérieurs sur l'ensemble de l'exercice	3 mois et 2 jours	< 4 mois

⇒ **Objectif 2** : gestion des moyens

Indicateur	2017		Valeur cible
6-2-1 Taux de consommation des crédits budgétaires ouverts	AE	CP	≥ 80% du budget initial
- Investissement	85%	89%	
- Fonctionnement	91%	89%	
- Personnel	97%	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>94%</b>	<b>95%</b>	

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

Indicateur	2017	Valeur cible
6-3-1 : Nombre de visioconférences	282	-
6-3-2 Nombre de doubles-amphithéâtres gérés	119	-
6-3-2 Nombre de tickets assistance aux utilisateurs ouverts	5 001	-

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

Indicateur	2015	2018	Valeur cible
6-6-1 Taux de gaz à effet de serre (GES) émis dont	1 600 t CO2e		Vers une réduction
- Immobilisations	38%		
- Déplacements	33%		



