

OBSERVATIONS DU SYNDICAT DE LA MAGISTRATURE EN VUE DE L'AUDIT DE L'ENM

En préambule, le Syndicat de la magistrature a fait part de ses larges réserves quant au recours à une société d'audit privée, qui plus est dans des délais contraints, pour analyser l'ensemble de la formation et dégager les orientations futures de l'école.

Pour autant, il nous apparaît important de faire connaître dans ce cadre les positions et réflexions du Syndicat de la magistrature sur la formation des magistrats et l'ENM.

- **Quels sont selon vous les principaux défis auxquels l'ENM doit ou devra faire face pour former mieux encore les magistrats à leur métier et au travail en juridiction ?**

- **Défi qualitatif** : il implique que l'école soit capable de résister aux pressions diverses, et notamment venant de l'exécutif et du législatif pour conserver sa qualité mais aussi sa spécificité, intrinsèquement liée à la spécificité du statut de la magistrature. Les réformes, souvent dictées par des considérations d'affichage politique, se succèdent et viennent parfois mettre en péril la qualité de la formation. C'était le cas de la réforme de 2008, dont l'école peine à se remettre, et qui a entraîné par la suite de nombreuses modifications textuelles ayant toutes pour objet de réparer les dégâts causés par la réforme de 2008. De la même manière, les propositions résultants du rapport Thiriez peuvent laisser craindre également une atteinte à la qualité des contenus, outre une absence de prise en considération de la spécificité du statut des magistrats et de la nécessité de garantir l'indépendance de ces derniers. Si future réforme il doit y avoir, il est nécessaire qu'elle préserve la qualité de l'école, et ne vienne pas nuire à la formation actuellement dispensée et conserve l'idée que l'ENM ne peut pas être considérée comme une école de l'administration.

- **Défi numérique** : réussir l'adaptation au numérique sans sacrifier la qualité de la formation actuelle. Dans une société où le numérique prend une place de plus en plus importante, voire incontournable, et est porteur d'enjeux majeurs pour la justice (cf. notamment la question de la justice prédictive), il est légitime que l'ENM s'y intéresse et développe tant sa formation au sujet du numérique que ses outils numériques, ce qu'elle fait déjà. S'agissant des outils, le numérique modifie déjà et bouleversera forcément la pédagogie à l'école. Néanmoins, il ne doit pas mettre en péril ce qui fait l'excellence de l'ENM. Certains modules ne doivent en aucun cas être dématérialisés. L'expérience du confinement a démontré que les directions d'études et les simulations, par exemple, doivent impérativement se dérouler en présentiel. Il en est de même de l'essentiel des formations continues, d'une part pour la qualité de la

formation, d'autre part pour permettre des rencontres entre les apprenants, qui pourront servir de ressource pour la suite de leur carrière. D'une manière générale, seul le présentiel nous semble adapté lorsqu'une interaction entre le formateur et les apprenants est nécessaire.

Le numérique présente des atouts significatifs pour :

- compléter les formations en présentiel – les enrichir, pas les remplacer
- développer des outils pédagogiques sur certains points spécifiques
- permettre un travail collaboratif lorsque cela est nécessaire
- permettre une préparation aux logiciels et outils utilisés en juridiction
- permettre une meilleure diffusion des travaux et conférences de l'ENM.

L'un des autres risques, si les supports numériques complémentaires de la formation physique deviennent trop conséquents, est de supprimer tout espace de réflexion personnelle, en aggravant sans limite la charge de travail.

- Défi de l'ouverture : les initiatives de l'école pour s'ouvrir sont multiples : réseau service public, avocats, etc. Pour autant, cela reste un domaine où des progrès sont toujours possibles. Par exemple :

- meilleure articulation avec le monde de la recherche : les revues de l'école sont de très grande qualité, et l'école participe notamment au GIP, mais cette implication ne bénéficie que peu aux auditeurs de justice. Il serait opportun de permettre aux universitaires d'étudier la formation ; aux auditeurs de faire en parallèle des travaux académiques, le cas échéant avec des personnes issues du monde universitaire. Les activités collectives mises en place à l'école devraient à cet égard être mieux valorisées, en sanctuarisant un temps spécifique pour que les auditeurs puissent y participer.
- mieux valoriser la diversité des publics de l'ENM : par exemple en permettant à ceux qui étaient policiers, CPIP, etc. de faire connaître leurs pratiques avant leur entrée dans la magistrature et de mieux ancrer la justice dans son environnement.
- systématiser la présence d'avocats lors des simulations.
- ouvrir davantage, lorsque cela est pertinent et en veillant à conserver la spécificité de l'ENM, la formation continue à d'autres publics (par exemple, conférences en commun avec l'université qui seraient de fait ouvertes aux étudiants).

- Défi de la diversification des publics : en l'état, l'équilibre actuel, qui permet que près de la moitié des publics qui sortent de l'ENM aient eu une vie professionnelle antérieure nous semble satisfaisant. Une réflexion sur une simplification des voies de recrutement parallèles nous semble néanmoins nécessaire.

Il est par contre impératif de veiller à une plus grande diversité sociale des auditeurs de justice, et notamment de ceux issus du premier concours. L'effort entamé de multiplication des classes préparatoires intégrées (CPI) doit être poursuivi. Une réflexion sur les épreuves du concours d'entrée, notamment concernant la culture générale doit également être menée.

- **Quelle est votre perception des principaux atouts et des pistes d'amélioration de l'ENM pour former les magistrats et les préparer à leur début de carrière ?**

Atouts :

Une formation initiale de très grande qualité, principalement pour le cursus classique. Pendant la période d'études à Bordeaux, le format des directions d'études, en petit groupes, avec des formateurs qui sont souvent eux-mêmes en fonctions sur la matière qu'ils enseignent (MEA), en lien avec des CDF ayant une grande expérience dans la matière, est particulièrement

adapté et valorisé par les auditeurs des promotions successives comme étant facilitant pour les apprentissages techniques tout en laissant de la place à des échanges et réflexions riches sur le métier. La pluralité des stages est également une richesse et unanimement appréciée par les auditeurs.

Pistes d'amélioration :

- Simplifier les voies d'accès parallèles et rallonger la durée de leur scolarité, a minima pour la période de formation théorique à l'école, réduite à un mois pour les intégrés et à une semaine pour les stagiaires du concours complémentaire. Cela doit également concerner les juristes assistants recrutés sur le fondement de l'article 18-1 2 b°, qui bénéficient d'une formation raccourcie peu satisfaisante. Même si cela sort un peu du sujet, il doit en être de même des MTT qui peuvent désormais effectuer presque toutes les fonctions attribuées aux magistrats, et qui bénéficient d'une formation que l'école elle-même reconnaît être peu satisfaisante.

- Mieux valoriser, tant dans le cadre du cursus classique que concernant la formation continue, les personnes ayant eu une vie professionnelle antérieure, afin que l'école soit un moment qui permette un échange réel entre les différents publics.

- Revoir le processus d'évaluation : réduire la place du classement qui tend à phagocytter la scolarité, au détriment parfois de la pédagogie. Une réflexion sur le nombre d'épreuve pourrait être légitime, et notamment concernant l'examen de fin d'étude, qui a une plus-value pédagogique faible, et les notes de stage, qui sont moins importantes que l'appréciation de l'aptitude de l'auditeur.

- Lutter contre la souffrance des auditeurs pendant le stage. Différentes pistes pourraient être examinées : mettre en place une semaine de césure au milieu du stage pour que les auditeurs puissent débriefer leur stage en juridiction entre auditeurs et faire des retours à l'école ; renforcer le rôle d'accompagnement et de vigilance des CRF pendant le stage, ce qui implique de multiplier le nombre de CRF et de revoir leur rôle (supprimer les notes attribuées par les CRF au profit de rencontres régulières de l'auditeur dans sa juridiction) ; attribuer aux auditeurs un tuteur d'une promotion au-dessus ayant fait son stage dans cette même juridiction.

- Rétablir l'école comme lieu de débat. La multiplication de conférences non essentielles, voire « protocolaires » et la pression mise sur l'école chargée de débusquer le futur juge problématique peuvent avoir tendance à limiter les possibilités de valoriser l'originalité et le débat à l'école.

En outre, les auditeurs manquent de temps pour favoriser la réflexion personnelle et collective sur le métier qu'ils auront à exercer tant l'emploi du temps est chargé et rempli. Cette difficulté est dénoncée depuis plusieurs années et a conduit à la mise en place de plages de travail personnel de 3 heures par semaine, qui demeurent néanmoins insuffisantes au regard de l'ampleur de ce qu'il est demandé aux auditeurs de faire en dehors de leurs cours (devoirs, fascicules à lire, simulations à préparer, visionnage d'e-learning etc.)

Plusieurs défauts de la formation initiale comme de la formation continue ne sont néanmoins pas liés à l'ENM en tant que telle, celle-ci n'ayant que peu de prise pour y apporter des améliorations. Ainsi, de manière récurrente, sont évoquées chaque année des difficultés rencontrées par les auditeurs en stage juridictionnel. Si certains dysfonctionnements graves nécessitent une intervention de l'ENM (voire une réflexion sur la pertinence du maintien de certains lieux de stage), d'autres sont avant tout le reflet du manque de temps que les magistrats en poste ont à consacrer à la formation, point sur lequel l'ENM n'a que peu de levier, en dépit des outils pédagogiques qu'elle peut mettre à disposition des DCS et des

maîtres de stage (tendance des maîtres de stage à corriger tardivement les projets de jugement, ne permettant pas à l'auditeur de progresser entre le début et la fin de son stage dans une fonction, évaluations fonctionnelles rédigées parfois bien après le stage concerné, ce qui ne permet pas de prendre en compte les conseils donnés pour les autres fonctions, attentes excessives envers l'auditeur en oubliant qu'il est encore en formation, obsession du temps et de la gestion des flux pouvant conduire à un enseignement dégradé de la gestion de l'audience et même de la rédaction des décisions et actes, etc.). Seule l'amélioration des effectifs en juridiction permettra véritablement de résoudre ces difficultés. Nous avons ainsi proposé, dans le cadre du travail sur les référentiels charges de travail des magistrats, la prise en compte systématique du temps de formation dans le calcul des ETPT par les magistrats (notamment dans le cadre de la réflexion sur les référentiels d'activité). D'autres pistes peuvent néanmoins être explorées : création d'un item dans les évaluations des magistrats concernant leur rôle de formateur, meilleure diffusion des documents de l'ENM destinés aux maîtres de stage, etc.

- **En quoi et comment l'ENM pourrait-elle mieux aider les magistrats tout au long de leur carrière à surmonter les défis propres à leur métier et à évoluer dans leur trajectoire professionnelle ?**

Là encore, il convient préalablement de rappeler la qualité de la formation continue des magistrats, avec un catalogue pédagogique et documentaire extrêmement riche et bien construit, permettant aux magistrats de bénéficier tant d'apports techniques lors des changements de contentieux ou des besoins de spécialisation que d'apports que l'on pourrait qualifier d'ouverture vers des disciplines non juridiques ayant néanmoins un intérêt indéniable dans la compréhension des problématiques et la prise de décision ainsi que l'ouverture du magistrat sur la société.

Pourtant, quelques pistes d'amélioration peuvent être dégagées :

- développer des outils de post-formation – les listes de discussion ne sont pas toujours suffisantes (et parfois un peu obsolètes dans leur fonctionnement...). Par exemple, mettre en place des formateurs ressource par type de contentieux, qui pourraient aider les auditeurs lorsqu'ils prennent leur poste. Il s'agirait d'une institutionnalisation d'une pratique, puisque de fait, certains CDF et MEA continuent d'apporter une aide aux auditeurs pendant les premières semaines de fonction. L'hétérogénéité des listes de discussions ne permet pas pour l'instant de pallier les premières difficultés que rencontrent les auditeurs lorsqu'ils prennent leur poste. Cela serait particulièrement intéressant pour les juges placés et pour les magistrats civilistes, le temps de la formation n'étant pas toujours suffisant au regard de la variété des contentieux qu'ils pourront traiter.

- renforcer le changement de fonction et le sanctuariser davantage (pour éviter la tentation fréquente des chefs de juridictions, compréhensible au regard de la tension sur les effectifs, de demander aux magistrats arrivants d'y renoncer en partie). Aucun magistrat ne devrait pouvoir traiter un contentieux sans avoir été formé en amont. Cela impliquerait notamment de détacher le stage de changement de fonction du passage d'une fonction à une autre : pour qu'aucun magistrat ne puisse traiter un contentieux sans avoir été formé en amont. Il pourrait être intéressant de ne pas faire dépendre uniquement la possibilité de bénéficier d'un stage de changement de fonction du passage à une nouvelle fonction : pour les juges non spécialisés, la gamme des fonctions qui peuvent être occupées peut être extrêmement large, et un passage

de fonctions de JAF à président de correctionnel devrait par exemple ouvrir droit à effectuer un stage de changement de fonction. Il pourrait être intéressant de favoriser la supervision, notamment pour les collègues qui prennent leur poste.

Là encore, il convient de prendre en considération que le manque de temps que les magistrats peuvent avoir à consacrer à leur propre formation peut avoir une incidence sur le type de contenus pouvant leur être proposés, les contenus supposant un travail personnel en amont ou en aval de la formation pouvant n'être pas choisis pour cette seule raison ou bien mal réalisés. Il est impératif de garder cet élément à l'esprit néanmoins dans l'évolution des contenus proposés. Penser que la proposition de contenus de formation entièrement numériques pourrait résoudre la difficulté de certains à se rendre en formation (en raison du temps de trajet à y ajouter) serait illusoire et pourrait plutôt conduire soit à l'absence de réel suivi de la formation ainsi dispensée, soit à ce qu'elle ne soit suivie sur le temps libre du magistrat ce qui pose là encore une difficulté en termes de charge de travail

- **Quelle place l'ENM devrait-elle occuper dans le débat public en France, et comment renforcer sa visibilité et son rayonnement au sein de la société ?**

- La communication ne doit pas absorber l'essentiel de l'énergie de l'école et de sa direction. L'école doit rester avant tout une école qui forme les magistrats. Il s'agit d'un poste de dépense qui peut rapidement devenir important, et qui ne doit pas nuire au développement d'outils pédagogiques. Par ailleurs, le tournant communicationnel n'est pas neutre en termes d'organisation, et peut soit conduire à une rupture entre les communicants et ceux qui maîtrisent les sujets de fond, soit conduire à une hypercentralisation du pouvoir autour du communicant, qui veille à la cohérence de son message.

- Les communications destinées à faire connaître l'école et à favoriser le recrutement de magistrats sont néanmoins nécessaires, bien qu'elles ne soient pas suffisantes au regard de la dégradation des conditions de travail des magistrats qui est notoire. Il pourrait être intéressant d'ouvrir certaines conférences spécifiques au public, par exemple en les diffusant en ligne, sur le modèle de ce que fait le Collège de France par exemple.

- Il n'est pas non plus illégitime que l'école communique sur le contenu de la formation et dissipe certaines allégations mensongères sur le sens de la formation. L'idée selon laquelle l'école serait le ventre fécond du laxisme judiciaire et d'un entre-soi corporatiste mérite sans aucun doute d'être davantage combattue.