

Paris, le 15 juillet 2021

Observations du Syndicat de la magistrature sur les ateliers dans le cadre de l'audit sur l'ENM

Observations sur l'atelier #1 : « Qui formons nous »

Des préconisations pour une scolarité et une gestion des ressources humaines s'inspirant du privé

D'une manière générale, cet atelier, comme les autres, consacre des notions venues directement du privé (mise en place de bilans de compétence, recours au coaching, au co-développement, etc), voire de systèmes étrangers. S'il n'est évidemment pas critiquable de s'inspirer des outils qui ont fait leurs preuves ailleurs - mais est-ce réellement le cas ? - pour améliorer la formation des magistrats et la gestion de leur carrière, il ne peut être occulté qu'il s'agit d'un glissement de logique - d'abord sémantique, mais qui recèle à terme un bouleversement de la conception même de la formation initiale et de la formation continue. Il convient de considérer ce glissement comme ce qu'il est : un choix politique, qui ne peut se prévaloir des atours de l'évidence, et qui mérite d'être discuté. A tout le moins, nous estimons nécessaire de faire un bilan de l'existant lorsque certaines pratiques ont pu être expérimentées. C'est notamment le cas du coaching, qui est utilisé depuis plusieurs années sans qu'il n'y ait eu d'évaluation du dispositif par l'école.

De nombreuses mesures préconisées au cours de cet atelier témoignent d'ailleurs de ce glissement de logique. Ainsi en est-il de certaines mesures qui relèvent d'un ensemble cohérent qui se matérialiserait par les mesures suivantes : cesser de faire dépendre le type et la durée de la scolarité de la voie d'admission dans la magistrature, auto diagnostic et/ou bilan de compétence à l'entrée à l'ENM et adaptation de la formation aux connaissances du futur magistrat, mettre en place des groupes de niveaux dans le cadre de la formation initiale, mettre en place une formation par options, « approfondir la progressivité des enseignements transversaux entre formation initiale (FI) et formation continue (FC) en construisant des parcours de formation par blocs de compétences transversales, en concertation avec la DSJ et le CSM », avec une formation initiale socle réduite et des approfondissements en formation continue, puis affiner la gestion des ressources humaines pour que les postes proposés aux magistrats soient adaptés à leurs compétences et aux formations qu'ils ont reçus en amont et en aval, avec notamment la création d'un passeport individuel de compétences.

Nous partageons une partie des constats justifiant ces propositions : la formation initiale des candidats à l'intégration directe et des concours complémentaires - et dans une moindre mesure, celle de l'ensemble des publics ayant eu une vie professionnelle antérieure substantielle - n'est pas satisfaisante, et ces publics sont régulièrement confrontés à des difficultés quand ils prennent leur poste en raison de l'insuffisance de leur formation. Par ailleurs, le contenu de la formation classique initiale est très dense, ce qui contribue au stress dont ont fait part certains auditeurs. Enfin, la gestion des ressources humaines au sein de la magistrature est très imparfaite - pour ne pas dire qu'elle est inexistante - et il est exact que la magistrature se prive parfois de talents qu'elle ne sait pas suffisamment exploiter.

Pour autant, il n'est pas certain que le cadre de cet audit soit le plus adéquat pour repenser ces évolutions, notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines au sein de la magistrature. Si le ministère continue à espérer un créneau pour le dépôt d'un projet de loi organique modifiant l'ordonnance de 1958,

le contenu d'un tel projet n'est pas connu, et il apparaît peu probable qu'il engendre un bouleversement législatif majeur sur ce point.

Concernant le fond de ces préconisations, elles omettent trois types de considérations : celles relatives au statut de la magistrature, qui impliquent que son indépendance soit garantie, ce qui passe par un contrôle réel par le CSM des nominations. L'expérience d'un profilage généralisé des postes a été tentée par la chancellerie en 2018, et elle a dû faire marche arrière, le CSM ayant lui-même considéré, pendant cette mandature et la précédente, que seul un nombre très restreints de postes pouvaient faire l'objet de fiches de poste spécifiques. En effet, la logique du profilage porte en germe la création d'une magistrature à deux vitesses, les magistrats « bon à tout faire » et ceux des pôles spécialisés, dont les attributions ne cessent de s'accroître au fil des réformes. Non seulement cette logique s'avère délétère pour le bon fonctionnement des juridictions lorsqu'elle devient un principe général d'organisation (logique d'hyper concentration des dossiers sur certains magistrats et dans certaines juridictions), mais encore elle sous-tend l'existence de priorités pour accéder à certains postes selon des critères peu établis, portant ainsi atteinte au pouvoir de contrôle du CSM et ouvrant la porte à des logiques de réseaux contraires au principe de l'indépendance de la justice. Deuxième type de considérations, celles relatives au fonctionnement des juridictions qui imposent, sauf juridiction d'une taille particulièrement significative, que les magistrats, particulièrement ceux exerçant au siège, soient en capacité de suppléer un collègue parfois en dernière minute sur un contentieux qui n'est pas leur contentieux habituel. Les dernières listes de postes pour les sortants d'école comportaient pour l'essentiel des postes dans de petites juridictions, ce qui implique une réelle diversité des fonctions peu compatible avec une spécialisation au stade de la formation initiale. Dans les faits, les parcours professionnels dans la magistrature débutent souvent par des fonctions de spectre large, et les fonctions de niche ne peuvent être exercées qu'après plusieurs années dans le corps : ceci explique la densité de la formation initiale qui ne peut se limiter à un simple apprentissage de « compétences fondamentales ». Enfin, cela impliquerait de revoir totalement le découpage de la formation initiale, le choix des postes devant intervenir plus tôt, et les modes de répartition des postes à l'issue de la scolarité, puisque la répartition au classement ne prend pas compte les compétences des uns et des autres.

En conséquence, nous nous opposons à ces évolutions. Nous estimons qu'en l'état, la priorité doit être celle d'un allongement de la scolarité des candidats à l'intégration directe et des concours complémentaires, avec une durée de formation théorique se rapprochant de celle du cursus classique, avec pour objectif d'arriver à terme à deux types de scolarité : une scolarité maintenue dans sa forme actuelle (31 mois), et une scolarité raccourcie pour les auditeurs qui le souhaitent, et qui, au regard de leur vie professionnelle antérieure, pourraient se voir dispensés - au moins d'une partie - des stages autres que juridictionnels. Une meilleure prise en compte de leur ancienneté pour les magistrats ayant eu une vie professionnelle antérieure est essentielle.

Par ailleurs, si une meilleure individualisation des parcours de formation peut être séduisante, elle doit tendre vers un objectif clair : permettre une certaine polyvalence des jeunes magistrats, et non se diriger vers une spécialisation dès la formation initiale des auditeurs de justice. A cet égard, l'autodiagnostic évoqué peut être intéressant s'il permet à l'auditeur d'obtenir un soutien sur certaines matières dans lesquelles il aurait des carences. Cela exige néanmoins que cet auto diagnostic ne soit pas utilisé pour son évaluation, ce qui risquerait de susciter des stratégies de la part d'auditeurs souhaitant dissimuler des fragilités ou au contraire, faire croire à des progrès très rapides.

Un audit taisant sur le contenu des enseignements

L'atelier reste taisant sur le contenu des enseignements de la formation classique. Ce silence peut signifier que le contenu des enseignements fait consensus, ce qui est le cas pour l'immense majorité du monde judiciaire. Le Syndicat de la magistrature a salué de manière constante la qualité de la formation dispensée par l'école, notamment les directions d'études, et nos préconisations portent davantage sur le fait de conserver cette qualité, notamment en laissant aux auditeurs une demi-journée hebdomadaire libre par semaine, pour leur laisser du temps de réflexion et de travail personnel, et en veillant à ce que les conférences - qui ne sont pas toutes jugées utiles par les auditeurs et dont le format est en tout cas moins plébiscité que celui des directions d'études - ne se multiplient pas de manière démesurée. Pour autant, la

question du contenu des enseignements est une question légitime et ne devrait pas être évacuée. Nous constatons que le passage à une approche par compétence a aseptisé le débat sur le contenu des enseignements proprement dit, et que l'audit n'a pas non plus permis d'ouvrir ce débat.

Des propositions d'accompagnement des auditeurs et jeunes magistrats à repenser

Les échanges conduisent à la suggestion de mettre en place un système de tutorat pour les auditeurs et les jeunes magistrats : « Les tuteurs/référents pourraient être repérés par l'ENM, en lien avec les chefs de juridiction, et pourraient accompagner les jeunes collègues sur des questions pratiques (organisation du travail), théoriques ou déontologiques. Les temps d'échange entre tuteurs et tutorés ne doivent pas représenter une surcharge de travail pour le tuteur, et pourraient donc être formalisés sous la forme de formation tous les deux mois. » Ce tutorat pourrait avoir deux utilités : mieux accompagner les auditeurs de justice pendant leur stage juridictionnel, étant relevé qu'il s'agit d'une période d'extrême vulnérabilité pour eux ; investir une période de post-formation pour les magistrats qui viennent de prendre leur premier poste, pour les accompagner dans leurs premiers mois de fonction. Néanmoins, la préconisation a plusieurs écueils : la désignation de ces tuteurs par l'ENM et les chefs de juridiction risque d'être source d'inconfort pour les auditeurs, qui auront du mal à se confier aux tuteurs. S'agissant des jeunes magistrats, un tel système de tutorat risquerait d'aboutir - notamment dans les plus petites juridictions- à la création de magistrats en période probatoire ce qui nous semble tout à fait dangereux, et ce système se heurte à la charge de travail en juridiction.

Afin de se protéger de tels écueils, il pourrait être intéressant de mettre systématiquement en lien les auditeurs avec des auditeurs ayant effectué leur stage dans la juridiction l'année précédente - qui ne sont ni évaluateurs, ni formateurs, ni autorité hiérarchique, et qui ont malgré tout une connaissance des rouages de la juridiction. S'agissant des magistrats ayant pris leurs fonctions, les fascicules disponibles en ligne pourraient être complétés par des systèmes du type hotline anonyme, pour favoriser les échanges en dehors d'un cadre évaluatif. Les listes de discussion par fonction (Forum Enfants, Tassmanie, etc.) pourraient également être remaniées sous le format d'un véritable forum de discussion qui pourrait permettre des recherches thématiques, le fonctionnement actuel de ces listes ne permettant pas facilement de retrouver un sujet précédemment abordé, ni d'accéder à des contenus diffusés antérieurement à l'inscription de la personne sur la liste.

Observations sur certaines préconisations de l'atelier

Certains développements pointent des problèmes qui, à notre sens, n'en sont pas :

- « Une certaine méconnaissance des futurs magistrats quant à la diversité des postes auxquels un magistrat a accès, alors que la multitude des fonctions constitue un élément d'attractivité clé de la carrière » : ce constat ne s'appuie sur aucune étude précise, et ne recoupe pas nos constatations. Si tous les magistrats ne sont pas intéressés par les détachements, tous ceux qui souhaitent en faire n'obtiennent pas satisfaction, ce qui s'explique notamment par le sous-effectif des juridictions et également par une certaine opacité sur les processus de nomination à certains postes en détachement qui paraissent davantage relever de jeux de réseau que d'un processus transparent.
- La méconnaissance par les jeunes magistrats du catalogue de la formation continue: il ne s'agit pas à notre sens d'une constatation fondée, et utiliser le quantum d'heures de la formation initiale pour présenter le catalogue de la formation continue ne nous semble pas adéquat dès lors que ce type d'information n'est pas utilisable immédiatement et que les auditeurs devront de toute façon à nouveau faire ce travail lorsqu'ils auront à choisir leurs premières sessions de formation continue.
- « Une formation mal articulée » : à l'inverse de ce constat, nous estimons que l'équilibre général tant de la formation initiale que de la formation continue est satisfaisant, notamment en ce qu'il prévoit des temps d'ouverture et de respiration.
- Un manque de lien entre la période d'étude et la période de stage : s'il pourrait être intéressant de permettre un temps d'ouverture et de réflexion pendant le stage en juridiction, notamment pour aider les auditeurs en difficulté ou permettre une mise à distance des pratiques observées en juridiction. Le recours à la e-formation ne permet aucunement d'atteindre ces objectifs. Il hacherait encore plus un stage déjà très éprouvant. En revanche, ré-instaurer quelques jours de regroupement des auditeurs à l'ENM au milieu du stage juridictionnel pourrait être une idée plus utile.

Nous approuvons certaines préconisations de cet atelier :

- Développer des sessions d'échange sur les pratiques réunissant les magistrats quelques mois après leur prise de fonction
- Allonger la durée de la formation pour les candidats à l'intégration directe - il est impératif d'allonger la durée de la formation théorique et du stage, tant pour les candidats à l'intégration directe (CID) que pour les concours complémentaires.
- Nous partageons l'ensemble des constats du sous-atelier 4 et certaines de ses préconisations, notamment l'augmentation du nombre de coordonnateurs régionaux de formation (CRF) et le recentrage de leurs fonctions sur la formation plutôt que l'évaluation, ou l'allègement des épreuves de classement (bien que l'ajout d'une épreuve de réquisitions orales, aboutissant à une surreprésentation des épreuves pour les magistrats du ministère public ne nous semble pas approprié, tout comme la création d'une épreuve de QCM, qui est totalement déconnectée des fonctions exercées par les magistrats en juridiction). Nous rappelons que notre préconisation a toujours été le remplacement d'une répartition des postes au classement par une répartition par une convention entre auditeurs. La création d'épreuves de classement sans aucune utilité pédagogique démontre quelque peu l'inanité de ce mode de répartition des postes, et nous maintenons notre demande.

Atelier #2 : « Comment former les futurs magistrats ? »

Nous rejoignons un certain nombre de développements de ces éléments de synthèse et notamment l'accent mis sur la qualité de la formation dispensée par l'école, et sur la nécessité de conserver l'essence même de la scolarité, avec une formation dispensée en partie par les pairs - ce qui ne doit pas exclure l'ouverture de l'école à des regards extérieurs, et notamment les universitaires. A cet égard, si le statut des MEA est effectivement intéressant en ce qu'il permet aux formateurs d'être encore « sur le terrain » et de pouvoir faire profiter aux auditeurs d'une expérience concrète et actuelle, il serait utile de leur accorder une décharge et de protéger les éventuels candidats contre des refus infondés de certains chefs de juridiction.

Outre des questions évoquées dans les ateliers 1 et 3, les éléments de synthèse suscitent de notre part les observations suivantes :

- « Desserrer la scolarité en 1. concentrant les temps de travail en petits groupes sur les mises en situation professionnelle 2. découpant de manière moins stricte les temps de scolarité et de stage pour permettre des apports par les CDF pendant le stage ou des temps de retour d'expérience entre apprenants en train d'expérimenter le vécu professionnel 3. faisant intervenir les apports pédagogiques en stage, au moment le plus opportun, c'est-à-dire quand l'apprenant confronte les apports théoriques à la mise en situation » : nous rejoignons ces constats à la condition que les apports pédagogiques ne se fassent pas sur un format e-learning. S'il s'agit d'un regroupement à l'école, ou même en déconcentré - à la condition que cet échange ne se fasse pas avec un évaluateur -, cet échange peut être intéressant.
- Redéfinition du rôle des CRF (en les recentrant davantage sur un rôle d'accompagnement pédagogique et en supprimant leurs attributions en termes d'évaluation - ce qui passe par ailleurs par une augmentation du nombre de CRF) : nous rejoignons ces propositions qui nous semblent appropriées.
- « Basculer certaines séquences de FI en préparation aux premières fonctions (PPF) ou en FC » : une approche au cas par cas est nécessaire, en examinant chacune des séquences de la formation initiale. Il est incontestable que certaines séquences n'ont que peu d'utilité en formation initiale. C'est pour l'essentiel des séquences au format « conférence », qui peuvent certes traiter d'enjeux pour la justice du futur, mais n'ont qu'une faible résonance pour des auditeurs qui connaissent mal le fonctionnement concret de la justice et qui peinent à voir la plus-value de ces séquences. D'autres, au contraire, sont absolument indispensables.
- « Intégrer au grand oral des épreuves d'analyse et de sens critique, afin de pousser les auditeurs à développer ces capacités plutôt que du bachotage sur les techniques professionnelles » : il s'agit ici aussi d'une proposition bienvenue, la scolarité ne laissant que peu de place au sens critique pour l'instant.
- « Développer l'encadrement des futurs magistrats en stage 1. En mettant en place un système de tutorat, p. ex avec un ancien auditeur ayant fait son stage sur la même juridiction l'année précédente 2. En désignant un référent FI (MEA, CDF) qui suivrait le futur magistrat pendant son stage 3. En créant des lieux d'échange entre élèves sur les lieux de stage 4. En professionnalisant la fonction de maître de stage, notamment en faisant entrer cette fonction dans l'évaluation des magistrats » : ces propositions nous semblent aller dans le bon sens, même si elles risquent de se heurter à une difficulté de fond : la charge de travail des magistrats en juridiction qui les empêche parfois d'investir pleinement les fonctions de maître de stage. A ce titre, le Syndicat de la magistrature insiste fortement lors du travail sur l'élaboration de référentiels permettant de mesurer la charge de travail des magistrats - actuellement en cours au sein de la DSJ - pour que ces missions de formation des auditeurs soient intégrées dans le temps de travail des magistrats.
- « Proposer aux auditeurs de justice en stage juridictionnel de consacrer ½ journée au tissu scolaire local, afin d'expliquer leur fonction aux jeunes élèves. Cela leur permettrait de se positionner comme des futurs acteurs dans un monde administratif complexe, et contribuerait à valoriser l'image de l'école. » : la période du stage juridictionnel semble peu propice à une telle séquence, qui peut avoir lieu actuellement pendant la scolarité. En effet, le stage juridictionnel est déjà particulièrement dense et stressant pour les auditeurs pour ne pas avoir à leur ajouter de charges annexes, surtout lorsque l'on sait que les absences des auditeurs, même dans le cadre d'activités imposées par l'école (par exemple lorsqu'ils réalisent leurs examens blancs) leur sont régulièrement reprochées par certains maîtres de stage.
- Concernant l'interprofessionnalité, la formulation des éléments de constat nous semble appropriée. Le fait de travailler cette thématique pendant la préparation aux premières fonctions est séduisante - dans

les faits, c'est déjà le cas puisque des enquêteurs, conseillers d'insertion et de probation (CPIP), mandataires judiciaires à la protection des majeurs ou éducateurs peuvent participer à ces formations. Le temps de la préparation aux premières fonctions est cependant réduit, et l'essentiel de cette réflexion doit se faire dans le cadre de la formation continue. Il ne nous semble donc pas utile de le développer davantage que ce que l'école ne fait déjà. La création de modules permettant des rencontres entre auditeurs de justice, élèves avocats et élèves des écoles du ministère de la justice pendant le stage juridictionnel se heurte à la même difficulté : le stage juridictionnel est déjà très rempli et épuisant pour les auditeurs, et consacrer quelques jours à l'interprofessionnalité pendant ce stage est complexe. Au surplus, il n'est pas certain qu'un tel événement atteigne le but recherché : permettre aux magistrats de réfléchir à leur pratique professionnelle en tenant compte de leur environnement - sachant qu'ils n'ont justement pas encore réellement d'expérience de la pratique professionnelle. Le discours d'élèves avocats - pour ne prendre que leur exemple - sur le fonctionnement de l'institution judiciaire n'aura que peu de poids par rapport à celui de leurs maîtres de stage. Seule demeurerait comme plus-value celle de faire percevoir aux élèves avocats les difficultés rencontrées par le greffe ou les magistrats. Est-ce suffisant pour empiéter sur la durée du stage juridictionnel? Nous estimons par contre que la formation continue - le cas échéant déconcentrée - doit être le terrain privilégié de l'interprofessionnalité pour permettre aux magistrats et professions partenaires (notamment les avocats) de réfléchir à leur culture professionnelle respective.

Atelier #3 - Comment former les magistrats tout au long de leur carrière

Avant de revenir sur les propositions issues de l'atelier n°3, il est essentiel de revenir sur les missions de la formation continue. Trois méritent une attention particulière :

- compléter les formations dispensées lors de la formation initiale et les fascicules disponibles en ligne - à cet égard, la qualité des fascicules disponibles en ligne doit être soulignée. Cependant, ceux-ci ne peuvent évidemment être suffisants, au regard notamment des évolutions de carrière des uns et des autres (le rôle du stage de changement de fonction est à cet égard essentiel), de l'impossibilité de tout aborder en formation initiale, de l'émergence de certains contentieux et de la nécessité pour chacun des magistrats d'actualiser ses connaissances - en les confrontant à des exemples pratiques - au regard de la fréquence des évolutions législatives.
- Permettre une réflexion sur les pratiques professionnelles : la formation continue est d'autant plus essentielle que dans les faits, le métier de magistrat peut s'avérer très solitaire, ce qui est renforcé par la charge de travail des magistrats qui limite d'autant plus la possibilité d'échanges avec les collègues. La réflexion sur les pratiques professionnelles se nourrit de la formation proprement dite, mais également des interactions avec les collègues, ce qui exclut de fait un recours généralisé à l'e-formation. Cette réflexion peut également se nourrir d'échanges avec les partenaires. A l'inverse, l'intervision est une pratique qui doit à tout prix être développée, le cas échéant dans le cadre de la formation continue.
- Permettre une ouverture des magistrats, par un accès à des thématiques en lien avec la culture judiciaire ou non. Ces formations, appartenant souvent aux pôles environnement judiciaire ou humanités judiciaires, permettent l'ancrage du juge dans la société. Ces formations contribuent en outre souvent à un épanouissement des magistrats. S'il ne s'agit pas de la mission principale de la formation continue, elle ne doit pas être négligée tant les magistrats peuvent souffrir de leurs conditions de travail et d'un certain enfermement dans une identité professionnelle parfois excluante, la formation continue offrant une respiration qui peut parfois apporter au magistrat le recul pour apprécier ses fonctions. Si la pratique de certains magistrats qui ne suivent que des formations très générales peut interroger ceux qui ne connaissent pas le fonctionnement des juridictions, cette pratique reste marginale d'une part, et la plus-value de ces formations pour la magistrature ne doit pas être négligée d'autre part. Il nous semble indispensable de conserver ces formations, et de ne pas limiter le catalogue de la formation aux seules connaissances immédiatement mobilisables.

Ces réflexions sur le sens de la formation continue semblent totalement absentes de la synthèse des travaux de l'atelier n°3 qui, sous couvert de régler certains problèmes techniques, d'ailleurs jamais clairement explicités, vient justifier des constats et propositions qui risquent d'être nuisibles à la formation continue et, en définitive, au justiciable. Le format de ces ateliers particulièrement flou contribue à alimenter cette inquiétude, ce d'autant plus qu'il est difficile de déterminer ce qui relève des propositions de la direction de l'école ou non. Par ailleurs, certains constats sont totalement occultés - et notamment que nombre de magistrats ne parviennent pas à satisfaire à leur obligation de formation continue, en raison de la charge de travail dans leurs juridictions.

En l'état, quelques constats et propositions justifient, au mieux, une méfiance réelle, au pire, une opposition claire et franche :

- Remettre en cause la liberté du magistrat de construire son parcours de formation : si l'atelier affirme ne pas souhaiter remettre en cause ce principe, il ne cesse de faire des propositions en ce sens. La moins nocive de ces propositions est l'« identification de personnes ressources au sein de la juridiction pour guider » les magistrats dans leurs choix de formation - certes, le catalogue, pléthorique, pourrait être mieux valorisé, mais pour l'essentiel, les magistrats identifient les formations qu'ils recherchent, et la création de personnes ressources risque d'être la première étape d'une définition par un tiers des cursus à suivre. Plus grave, la note évoque la possibilité de donner un droit de regard hiérarchique sur les formations suivies. La note envisage différentes solutions et notamment de « prendre en compte les

demandes des chefs de juridiction » dans la définition de l'offre de formation et d'inciter « les chefs de juridiction dans le cadre de l'évolution à recommander des formations spécifiques selon les besoins identifiés des magistrats » et « d'accompagner les magistrats dans leurs choix » pour la formation continue, ce qui peut aboutir à un contrôle de la hiérarchie sur ces choix. Un tel contrôle engendrerait le risque d'être contreproductif et de décourager les magistrats de satisfaire à leur obligation de formation continue, avec, de plus un recentrement du catalogue de formation continue sur un savoir immédiatement mobilisable, au détriment de l'ouverture des magistrats vers la société et le monde des idées. Il s'agit pour nous d'une idée particulièrement dangereuse pour la formation continue.

- L'atelier ne plébiscite pas totalement la e-formation. Pourtant, nous conservons la crainte que l'expérience du confinement ainsi que des facteurs externes (disponibilité et coût des locations de salles) ne viennent inciter au déploiement de la formation continue en format numérique notamment au niveau national. Si l'hybridation des formations peut présenter des avantages, il semble discutable de considérer qu'elle « fait consensus ». De même, considérer que la e-formation permet de répondre aux contraintes d'agenda des magistrats semble sujet à caution, puisque dans les faits la formation devra se faire sur le temps personnel du magistrat qui ne disposera pas du droit de s'absenter de son lieu de travail, plusieurs magistrats nous ayant d'ores et déjà indiqué avoir dû participer à l'activité de la juridiction durant leur temps de formation à distance puisqu'ils étaient « présents ». L'e-formation et l'hybridation riment, selon les propositions de l'atelier avec une extension indéfinie du temps de travail et une réduction de la vie personnelle (et du déjeuner) à sa portion congrue. Si nous ne sommes pas fermés à une réflexion sur le recours au numérique, nous estimons néanmoins qu'une certaine vigilance doit être de mise sur le sujet.

D'autres propositions peuvent mériter réflexion, même si leur opportunité doit être appréciée en tenant compte des difficultés pratiques existantes et de leur plus-value à long terme :

- Renforcement de la formation continue déconcentrée : les avantages de la formation continue déconcentrée semblent assez évidents : une réduction des coûts, puisqu'elle évite des frais de transport et d'hébergement pour les magistrats qui suivent la formation. Les frais de location de salle peuvent également être réduits puisque ces formations se déroulent généralement dans les locaux des juridictions du ressort. Elle peut, ponctuellement, présenter des avantages en termes pédagogiques - ainsi des formations ayant une dimension régionale par essence (soit qu'elles concernent une problématique régionale, soit qu'elles concernent des acteurs régionaux), formations extrêmement brèves - moins d'un jour par exemple, ou faciliter l'accès à la formation de certains magistrats n'ayant qu'une capacité limitée de mobilité. Pour autant, elle n'a pas le même potentiel pédagogique que la formation continue nationale, notamment en ce qu'elle ne concerne, par essence, qu'un nombre limité de magistrats, de surcroît des collègues directs, ce qui peut réduire la qualité des interactions, chacun prenant le risque d'être jugé lorsqu'il expose sa pratique professionnelle ou fait part de son ignorance sur un sujet spécifique. Par ailleurs, repositionner les CRF sur la formation continue déconcentrée risque de se faire au détriment de leur rôle concernant la formation initiale, et la plus-value d'un tel repositionnement interroge. En conséquence, nous estimons que la formation continue déconcentrée doit rester une formation d'appui ponctuel, et ne doit pas avoir pour vocation de concurrencer la formation continue nationale. Nous sommes néanmoins favorables à ce que, lorsqu'elle est mise en oeuvre, la formation continue déconcentrée puisse être organisée à partir des besoins et envies exprimées par les collègues du ressort - et non pas uniquement par la hiérarchie - et permette par ailleurs des interactions avec d'autres professions partenaires.
- Rendre davantage actifs les magistrats dans leur formation : évidemment, la préparation des formations en amont peut être intéressante. Néanmoins, la charge de travail de nombre de collègues ne leur permet pas de préparer ces formations en amont. La seule solution serait alors de comptabiliser ce temps de préparation comme temps de formation supplémentaire, avec néanmoins l'écueil déjà constaté d'une difficulté à véritablement prendre ce temps sur le temps de travail et non pas sur le temps personnel. De plus, la comparaison avec le CADEJ, qui s'étale sur une longue durée, ce qui justifiait jusqu'à il y a peu que les chefs de cour fassent le filtre des demandes, et qui ouvre de nouvelles perspectives en terme de carrière, n'empêche pas la conviction.

- Mise en place de modules avec les partenaires extérieurs : deux principes nous semblent devoir être conjugués : d'une part, conserver l'identité de l'école, qui doit demeurer une école du service public, avec un public spécifique, et un financement dépendant pour l'essentiel de la dotation pour charge de service public ; d'autre part, favoriser une ouverture vers la société, ce qui peut passer, le cas échéant, par la création de modules communs avec d'autres professions (issues du service public ou non). La déclinaison de ces principes ne peut être faite que par une définition en amont des formations ouvertes à la « co-construction », avec une transparence complète sur les objectifs poursuivis, les apports des uns et des autres ainsi que les éventuelles contreparties financières de chacun des partenaires. Le caractère quelque peu chaotique dans lequel se sont développées les quelques formations ouvertes ne nous semble pas satisfaisant et justifie qu'une réflexion soit lancée sur le sujet.

Quelques propositions ne sont pas suffisamment développées pour que l'on puisse se prononcer :

- Création d'un conseil à la formation, qui viserait spécifiquement les plus jeunes et les plus anciens magistrats. S'il s'agit d'une instance chargée d'apporter des conseils à ceux-ci, elle est peu critiquable bien que son utilité puisse éventuellement être questionnée. S'il s'agit d'aboutir à une définition par une instance tierce des formations continues devant être suivies par les magistrats, cela ferait en revanche difficulté.
- Réflexions sur le changement de fonction : il s'agit d'un moment essentiel pour les magistrats et ce moment doit être impérativement sauvegardé, et le fait que les notes par les magistrats du changement de fonction soient inférieures à celles de la formation continue s'explique sans aucun doute par le besoin urgent qu'ont les magistrats lors de cette formation et leurs plus fortes attentes. Les éléments de synthèse de l'atelier 3 évoquent l'existence d'un enjeu de formation en amont du changement de fonction, et restent sibyllins sur son sens. Il ne peut être occulté que l'organisation actuelle implique des absences d'un nombre important de magistrats pendant le mois de septembre, ce qui peut être perçu négativement par les chefs de juridiction et, il est vrai, désorganiser quelque peu le fonctionnement de certaines juridictions durant ce mois. Si la possibilité de permettre une formation en amont de l'arrivée de la juridiction est séduisante, elle semble difficile à mettre en oeuvre, et notamment pour les magistrats sur la transparence balai de juin, puisqu'ils n'apprennent que tardivement leur changement de poste. Par ailleurs, les mois avant la prise de poste sont souvent des mois pendant lesquels il semble complexe de demander aux juridictions de perdre un certain nombre de magistrats, et à ceux-ci de suivre une formation alors qu'ils doivent souvent déménager et mettre à jour leur cabinet avant fermeture. En conséquence, si nous ne sommes pas fermés à une réflexion à ce sujet, nous peinons à voir avec précision quelle est la piste envisagée.
- Le recours au distanciel devrait être proscrit pour ce type de formation. Le retour trois mois après pour une nouvelle formation et la formation optionnelle pour développer certains points est par contre une piste séduisante, si tant est qu'elle ne se réduise pas à des échanges non cadrés entre magistrats ayant changé de fonction.

Certaines solutions mériteraient à notre sens d'être davantage explorées :

- Renforcement des garanties permettant aux magistrats de satisfaire à leur obligation de formation continue et les modalités des desiderata. A cet égard, une durée de 5 jours de formation continue par an est un minimum en dessous duquel il ne faut pas descendre. Il pourrait être intéressant de prendre en compte, lors de l'évaluation des chefs de juridiction, le nombre de magistrats n'ayant pas satisfait à leur obligation de formation, puisqu'il s'agit souvent de choix contraints par une activité non maîtrisée de la part du chef de juridiction qui peut tendre à reléguer la formation au rang d'activité non prioritaire tant la pression statistique est grande.
- Améliorer la lisibilité de l'offre disponible en ligne, qui est foisonnante mais peu accessible pour le public non averti. La création d'un catalogue conjoint avec la cour de cassation et le GIP pourrait être envisagée. La mise en place de conseils pour mieux valoriser le catalogue de formation semble moins satisfaisante qu'une refonte de sites multiples.

Enfin, d'autres propositions recueillent notre approbation :

- Accompagnement des candidats à l'intégration directe et stagiaires des concours complémentaires aux formations pour une durée de 15 jours
- Réflexion concernant la meilleure communication autour du catalogue de la formation continue et s'agissant des possibilités de formation
- Recueil des besoins des magistrats
- Diversification des profils des intervenants
- Formation des intervenants à la pédagogie
- Développement des formats courts et des cycles de formation
- Renforcer la formation des maîtres de stage
- Réinstaurer le regroupement de jeunes magistrats un an après la prise de poste
- Faciliter des inscriptions en cours d'année notamment pour un changement de contentieux en urgence
- Développer le soutien de la formation continue nationale pour la formation continue déconcentrée pour développer des formats courts à la demande

Atelier #4 : « Comment faire de l'ENM un lieu d'échange et de recherche sur les pratiques judiciaires ? »

Le fait de consacrer l'un des ateliers aux liens entre l'ENM et la recherche est un choix politique fort que nous saluons. Il répond à l'une de nos préoccupations traditionnelles : permettre une ouverture de la magistrature sur la cité, ce qui passe notamment par un regard critique de la recherche sur le fonctionnement de la justice, et un dialogue du monde universitaire sur/et avec les acteurs du monde de la justice, y compris la magistrature. Université et magistrature semblent souvent se croiser sans se rencontrer : cela tient pour partie à l'université, qui tend parfois à se constituer comme espace autonome éloigné du fonctionnement concret de la justice. De même, le fonctionnement de la justice ne permet pas toujours aux magistrats d'avoir un recul sur leurs pratiques et de se nourrir des recherches en cours.

Pour l'heure, ce rôle est assumé par le GIP droit et justice, dont l'ENM est membre et pour lequel elle verse une contribution. Les échanges au cours de cet atelier ont fait remonter une certaine insatisfaction de la part de l'ENM vis-à-vis du GIP : « *L'ENM a un rôle trop limité en tant que force de proposition sur les sujets de recherche (le GIP retient peu de sujets, et pas forcément ceux qui sont les plus utiles pour l'école), L'ENM a peu de retours sur les travaux qu'elle finance : les projets financés manquent de suivi et les rapports de recherche soumis sont souvent détachés des problématiques réellement pertinentes au vu des pratiques professionnelles des magistrats, L'ENM ne dispose pas des ressources nécessaires pour développer et piloter une véritable stratégie partenariale avec les chercheurs universitaires et le GIP* ». Néanmoins, la qualité des travaux menés par le GIP doit être saluée. Par ailleurs, et si une réflexion pour améliorer le fonctionnement du GIP qui laisse une plus grande place à des acteurs de la justice (soit via l'ENM, soit via des magistrats désignés *intuitu personae* à la condition que les conditions de nomination permettent de garantir leur indépendance et leur compétence) peut être légitime, la forme même du GIP qui regroupe différents acteurs, avec un conseil scientifique composé pour partie d'universitaires est adaptée.

A côté du GIP, le lien entre justice et recherche était assumé par l'institut national des hautes études sur la sécurité et la justice (INHESJ), l'Observatoire de la récidive et de la désistance et l'institut des hautes études sur la justice. Ces instances ont été supprimées ou sont en cours de l'être, ce qui avait suscité de notre part une inquiétude forte. A côté de ces instances, le service statistique du ministère de la Justice joue un rôle décisif et a su faire preuve de la qualité de ses travaux malgré sa dépendance vis-à-vis du ministère. Nous estimons que dans ce contexte, la priorité doit être de donner au GIP les moyens de fonctionner pleinement.

Est-il, dans ce cadre, pertinent de consacrer l'ENM comme un acteur direct du monde de la recherche? L'objectif doit-il être de développer la recherche « au sein de » l'ENM, ou plutôt « sur » ou « à côté de » l'ENM ? Dans les faits, les compétences parallèles de l'ENM se sont progressivement multipliées, quitte à frôler la dilution. Par ailleurs, la relative dépendance de l'école - notamment financière - vis-à-vis du ministère de la Justice peut faire peser des soupçons quand à la qualité de la recherche, et le seul fait de constituer un conseil scientifique risque à cet égard de ne pas être suffisant pour se prémunir contre ces critiques. Nous estimons que la consécration de l'ENM comme acteur du monde de la recherche ne peut s'envisager que subsidiairement à l'université et au GIP et sur les sujets qui ne peuvent être traités par un dialogue avec le monde universitaire et les différentes instances existantes. Si ce dialogue n'est actuellement pas suffisant, rien ne démontre dans l'atelier qu'il ne pourrait pas être intensifié pour permettre à la recherche de saisir et comprendre la justice et la magistrature. C'est sur ce point que doivent porter les efforts. Il peut par ailleurs être reconnu à l'école une dimension recherche concernant la pédagogie judiciaire, domaine dans lequel nous n'identifions pas d'autres acteurs susceptible de mener des travaux.

L'ENM doit ainsi jouer pleinement un rôle moteur de dialogue avec le monde de la recherche, en s'ouvrant davantage, et en incitant les juridictions et le ministère de la Justice à s'ouvrir davantage, notamment en mettant à disposition de la recherche des données complètes et actualisées - le cas échéant, en open data, qui ne devrait pas concerner uniquement les décisions de justice mais également les statistiques judiciaires -, et ouvrir des espaces de dialogue dans le cadre de la formation initiale et continue entre la recherche et la magistrature, ce qui existe déjà mais mérite d'être davantage creusé. Elle doit également servir de service soutien pour les magistrats qui souhaitent se tourner vers la recherche - leurs conditions de travail en

juridiction ne leur permettent pas d'y consacrer un temps suffisant -, et pour les universitaires qui souhaitent se pencher sur le fonctionnement de la justice et notamment de la magistrature.

Au regard de ces éléments, les propositions du groupe de travail suivantes nous semblent séduisantes :

- « Continuer à développer le soutien à des travaux de recherche universitaires, externes à l'ENM »
- « Accueillir des chercheurs au sein de l'ENM sur des sujets de recherche en lien direct avec les pratiques professionnelles des magistrats, ce qui exige notamment un espace de travail et de nouvelles modalités de partenariats avec des enseignants-chercheurs universitaires »
- « Développer le lien entre la recherche et la FC autour de quelques sujets clés, comme p.ex. la recherche sur les biais de décision en matière pénale »
- « Développer un espace d'échange sur les pratiques professionnelles des magistrats, notamment concernant les questions de déontologie »
- « Développer des directions de thèse communes (voire des post-doctorats au sein des juridictions ou de l'ENM) en permettant une codirection effective universitaire-magistrat (ce qui est possible dans le cadre de la réglementation existante) - l'autre proposition relative au CIFRE (dispositif de convention industrielle de formation par la recherche), qui implique un partenariat avec le privé nous semble moins séduisante.
- « Détacher des magistrats dans une unité de recherche, pendant quelques mois, soit pour travailler à un projet directement en lien avec les thématiques de recherche retenues par l'ENM, soit pour travailler au sein de l'équipe sur un sujet ou un thème qui lui permet de réfléchir à ses pratiques (à l'image des résidences d'artistes) » : il s'agit d'une recommandation très séduisante qui devrait être mise en valeur - le cas échéant par une communication spécifique sur le site de l'ENM.
- « Développer des séminaires associant auditeurs de justice (ENM) et des doctorants (Universités) sur des sujets de recherche intéressant les deux parties afin de sensibiliser les auditeurs de justice à la recherche »
- Augmenter le budget dédié à la recherche
- Promouvoir la possibilité pour les magistrats de se former à l'université dans le cadre de la FC
- « Tirer profit de la FC comme point de contact entre le monde de la recherche et les tribunaux, en proposant notamment aux magistrats de participer à des projets de recherche au cours de leur temps de FC »
- « Faire participer des auditeurs de justice à des projets de recherche de l'école, ce qui n'implique pas forcément qu'ils y consacrent beaucoup de temps (~3h) »
- « Proposer aux auditeurs de justice de mener un travail de recherche au cours d'un de leur stage extérieurs, sur une thématique rencontrée au cours du stage »
- « Proposer une option de stage extérieur en laboratoire de recherche »
- « Créer un conseil scientifique, avec des personnes passerelles entre ce conseil et le conseil pédagogique (universitaires ? magistrats ?), pour faire le lien entre recherche et formation »
- « Mettre en place un véritable service support, qui serait un point d'entrée pour les chercheurs et les accompagnerait tout au long de leur recherche »
- « Mettre en place un CDF référent recherche, en équilibrant les temps consacrés à la formation et à la recherche »

D'autres propositions nous semblent plus discutables :

- inscrire la recherche dans les statuts de l'école et créer un conseil scientifique qui incarne l'autonomie de l'ENM dans l'élaboration et le pilotage de sa stratégie de recherche : il y a un risque de doublon par rapport au GIP, et nous considérons que la voie qui devrait être recherchée serait plutôt de réfléchir aux modifications des modalités de fonctionnement du GIP que de consacrer un rôle de recherche pour l'ENM.
- Dans ce cadre, la proposition tendant à « renforcer le soutien RH pour capitaliser davantage sur les travaux de recherche financés et coordonnés par l'ENM » - outre sa formulation obscure et technocratique - peut être intéressante si elle permet à l'ENM d'oeuvrer au sein du GIP pour avoir un rôle moteur et de mieux faire connaître ces travaux.
- Permettre à l'ENM d'aller elle-même chercher des financements auprès de l'ANR
- « S'appuyer sur des universitaires (doctorants ?) pour rédiger les fascicules de FC, notamment sur la jurisprudence, et élargir leur diffusion auprès des non-magistrats » : la qualité des fascicules tient au fait qu'ils s'adressent à un public particulier et qu'ils sont rédigés par des praticiens. Si les universitaires

peuvent, le cas échéant, produire un regard critique sur ces fascicules, ou faire des notes sur des aspects techniques spécifiques qui concernent tant magistrats qu'avocats, il ne nous semble pas approprié de confier à ces universitaires la rédaction des fascicules.

- « Favoriser la co-construction des enseignements (notamment des directions d'étude) par des binômes CDF et universitaire » : ici aussi, il nous semble préférable de conserver des directions d'études pilotées par des CDF, les universitaires devant avoir un rôle d'observateur critique plutôt que de pilote.