



UNION SYNDICALE DES MAGISTRATS
18, rue de la Grange batelière 75009 PARIS
Tél. : 01 43 54 21 26
contact@union-syndicale-magistrats.org
www.union-syndicale-magistrats.org

Le 1^{er} avril 2021

OBSERVATIONS DE L'USM

sur les orientations stratégiques de l'ENM

Audit réalisé par les sociétés Plein sens et Dual conseil

L'Union syndicale des magistrats est le syndicat le plus représentatif des magistrats de l'ordre judiciaire (64 % des voix aux élections professionnelles en juin 2019).

Elle s'interdit tout engagement politique et a pour objet d'assurer l'indépendance de la fonction judiciaire, garantie essentielle des droits et libertés du citoyen, de défendre les intérêts moraux et matériels des magistrats de l'ordre judiciaire et de contribuer au progrès du droit et des institutions judiciaires afin de promouvoir une justice accessible, efficace, respectée et humaine.

L'ENM a souhaité confier aux sociétés de conseil [Plein sens](#) et sa filiale [Dual conseil](#) un marché public destiné à « définir les grandes orientations stratégiques pour l'école dans les années à venir ».

Dans un contexte de mise en cause récurrente des écoles de formation de la haute fonction publique et de défiance à l'égard de l'autorité judiciaire, l'USM a exprimé de vives interrogations quant à la méthode et au choix de prestataires privés pour entreprendre une telle démarche. Elle a néanmoins souhaité participer aux consultations organisées à cette occasion.

La présente contribution répond aux quatre thèmes de réflexion proposés par les attributaires du marché public. Elle a été complétée pour tenir compte des questions posées par les consultants de la société Dual conseil au cours d'une audition en visioconférence le 17 mars 2021.

Certaines idées parfois véhiculées à propos de l'ENM tendent principalement à considérer que la formation longue des auditeurs de justice doit être repensée car elle entretiendrait une culture de l'entre-soi. Il a ainsi pu être suggéré d'accroître la « transversalité des enseignements » ou encore mettre en place un tronc commun de formation avec les avocats ou avec d'autres corps de la fonction publique. Cette volonté ne coïncide pas avec les constats que dresse l'USM, pour laquelle l'accent devrait davantage porter sur la refonte des voies d'accès et l'amélioration de la qualité de la formation des professionnels en reconversion dans la magistrature.

L'USM constate qu'une réforme considérable de la formation initiale proposée par l'ENM est entrée en vigueur en 2008 et que des modifications significatives des épreuves des concours, de l'organisation de la formation et du classement de sortie sont intervenues en 2017, 2018 et 2019. En parallèle, des groupes de travail existent déjà sur la charge de travail des auditeurs de justice et l'évaluation par compétence. Dans ce contexte évolutif récent, l'USM s'étonne que les orientations stratégiques de l'école soient à nouveau questionnées.

I. 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 ?

1. Conserver la spécificité et le niveau d'excellence de la formation offerte par l'ENM, école d'application professionnelle pour former des magistrats généralistes capables de s'adapter à l'exercice de fonctions variées

La fonction de magistrat est une fonction publique, régaliennne, et ceux qui l'exercent ont une mission essentielle pour la démocratie consistant à garantir les libertés fondamentales, à dire le droit et à rendre la justice. Les magistrats sont censés s'élever au-dessus des intérêts particuliers et appliquer le droit dans le respect de principes déontologiques essentiels.

L'USM considère que le défi le plus important pour l'ENM consiste à demeurer une école d'application professionnelle destinée à acquérir les bases déontologiques et le savoir-faire propres à l'exercice des fonctions de magistrat. L'ENM n'est pas le prolongement de la faculté de droit et n'a pas vocation à donner aux magistrats la même formation qu'aux auxiliaires de justice qui exercent généralement leur profession sous forme libérale et sont davantage guidés par la défense d'intérêts particuliers.

L'ENM doit continuer à former des magistrats en mesure d'exercer l'ensemble des fonctions judiciaires du parquet et du siège, tout en les armant pour faire face à un accroissement de la technicité des fonctions de magistrat, cet accroissement étant principalement lié à un mouvement de fond caractérisé par une inflation législative et une tendance à la spécialisation des contentieux.

2. S'adapter à accueillir et former des profils variés

Pour répondre à ce mouvement, l'ENM s'est fortement ouverte à des recrutements latéraux permettant à la magistrature de s'enrichir en intégrant à la fois des profils généralistes et des professionnels spécialisés dans des domaines spécifiques (droit social, droit économique, droit public...).

L'un des enjeux consiste à adapter la formation proposée par l'ENM à l'intégration de profils variés, issus d'univers professionnels dans lesquels le positionnement est généralement différent de celui attendu d'un magistrat de l'ordre judiciaire.

Outre l'appropriation d'une culture reposant sur des exigences déontologiques fortes, l'une des missions principales de l'ENM consiste précisément à préparer les futurs magistrats à l'exercice de toutes les fonctions judiciaires.

L'USM soutient l'idée qu'une réforme visant à simplifier les modes de recrutement et à améliorer la formation des magistrats recrutés par voie latérale est indispensable. Elle mène actuellement une réflexion de fond sur cette question, qui lui semble prioritaire.

La complexité actuelle des modes de recrutement est telle que certaines dispositions de l'ordonnance statutaire sont appliquées de manière insatisfaisante. Ainsi, l'article 18-1 de ce texte prévoit une formation accélérée pour les juristes assistants docteurs en droit que l'ENM n'est pas en mesure de proposer de manière efficace.

3. Accompagner la transformation numérique de la société

Le ministère de la Justice accuse un sérieux retard qu'il peine à rattraper en matière informatique. Plus d'une soixantaine d'applicatifs métiers, développés au cours des 20 dernières années avec des technologies variées et une ergonomie inégale, sont utilisés par les magistrats quotidiennement.

La formation tant initiale que continue doit permettre à chaque magistrat de mieux se servir des technologies de l'information et de la communication, allant de la simple optimisation de l'utilisation des suites bureautiques à l'appréhension effective des logiciels métiers.

II. 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 ?

1. Atouts

L'ENM est reconnue pour le niveau d'excellence de sa formation initiale longue. L'école prépare les auditeurs de justice à réaliser les principaux actes professionnels de manière efficace et pratique, avec des mises en situation nombreuses et des études de cas concrets qui sont particulièrement appréciés des magistrats en formation.

La réflexion entreprise lors de la réforme de 2008 a utilement défini les compétences fondamentales attendues des magistrats et a abouti à une répartition des enseignements à travers des pôles de formation cohérents.

École d'application, l'ENM est un excellent lieu d'échange pour les magistrats en fonction, qui interviennent soit ponctuellement, soit sont associés ou détachés à l'ENM pour une durée limitée. Cette formation par les pairs constitue un atout incomparable et une source de réflexion sur les pratiques professionnelles et leur perfectionnement.

L'ENM est également considérée pour sa capacité à faire intervenir, tout au long du processus de formation initiale et continue, des intervenants issus de multiples secteurs professionnels et permettant une ouverture sur les problématiques auxquelles la société est confrontée.

Enfin, les partenariats internationaux entretenus par l'ENM permettent aux futurs magistrats de s'inscrire dans une justice dépassant les frontières nationales et de comprendre la culture d'autres systèmes judiciaires.

2. Pistes d'amélioration

a. Offrir une formation de qualité préparant chaque magistrat à l'exercice de toutes les fonctions, quelle que soit sa voie d'accès à la magistrature

L'USM considère que la formation initiale des auditeurs de justice est globalement excellente, même si elle peut toujours être améliorée. En revanche, l'USM constate que la formation

offerte aux magistrats issus des concours complémentaires et intégrés directs sur le fondement des articles 22 et 23 de l'ordonnance statutaire est très insuffisante.

Les magistrats issus des concours complémentaires ne bénéficient que d'un mois de formation théorique à l'ENM et de quatre mois de stage probatoire. La brièveté de la formation est telle que les magistrats issus des concours complémentaires ne sont formés qu'aux fonctions judiciaires non spécialisées, ce qui peut les exposer à des difficultés professionnelles pour l'exercice des permanences de fonctions spécialisées ou en cas de changement de poste.

Les magistrats recrutés sur le fondement des articles 22 et 23 de l'ordonnance statutaire ne bénéficient également que d'une formation théorique d'un mois à l'ENM, avec un stage probatoire un peu plus long ouvrant l'accès à l'ensemble des fonctions judiciaires.

Une telle durée de formation théorique limite fortement l'attractivité de ces voies d'accès et place les magistrats recrutés en risque professionnel dès leur entrée en fonction.

b. Recentrer la formation initiale sur le cœur de métier du magistrat

Il a pu être parfois reproché à l'ENM de faire peser sur les auditeurs de justice une pression et une charge de travail trop élevées. La volonté de démultiplier les enseignements transversaux a également alourdi la charge de travail des auditeurs.

Actuellement, le séquençage de la formation initiale des auditeurs de justice fait apparaître 26 semaines de formation en dehors des fonctions de magistrat, soit 6 mois, ce qui peut apparaître trop élevé.

L'USM préconise de recentrer la formation sur le cœur de métier de magistrat, en se focalisant sur l'exercice de l'action publique et sur la fonction de juger.

c. Concilier l'exigence de formation à la déontologie avec la nécessité de ne pas aboutir à un enseignement sclérosant ou un formatage excessif

Dans le prolongement de l'idée précédente, le mouvement de balancier en faveur d'enseignements déontologiques après l'affaire d'Outreau a pu conduire à mettre un accent parfois considéré comme inhibant sur les futurs magistrats.

d. Approfondir la réflexion initiée sur la charge de travail des auditeurs : réduire la quantité des conférences périphériques mais pas la qualité

e. Réfléchir sur les méthodes de transmission des savoir-faire

Compte tenu de la charge de travail, les auditeurs de justice expriment un besoin d'enseignement verticalisé opposé aux méthodes éducatives préconisées par l'ENM (pédagogie inversée...). Il pourrait être intéressant d'intégrer systématiquement des magistrats dans la formation des formateurs, pour apporter un regard plus opérationnel sur le besoin de formation. Les méthodes d'enseignement par la pédagogie inversée pourraient être réservées à certains enseignements comme la déontologie.

III. 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 ?

a. Faire coïncider l'évaluation des magistrats et l'expression de leurs besoins de formation

Actuellement, les évaluations biennales interviennent en hiver, alors que le choix des formations a déjà été réalisé par les collègues en septembre. Il serait opportun de changer ce calendrier pour que l'échange sur les besoins de formation des collègues précède l'expression des vœux de formation. Les chefs de cour devraient également être régulièrement sensibilisés à l'importance de la détermination des besoins de formation des collègues.

b. Adapter la durée de formation annuelle au cours de la carrière

Les besoins sont plus forts en début de carrière, en cas de changement de fonction ou de passage à des fonctions d'encadrement. Ces temps forts devraient être appréhendés dans le statut par un renforcement de l'obligation de formation.

c. Renforcer l'accompagnement de l'exercice des premières fonctions et le changement de fonction dans la durée

Il est essentiel pour les jeunes magistrats de partager un temps d'échange après une certaine durée d'exercice professionnel. À cet égard, les regroupements fonctionnels qui se tenaient dans l'année suivant la prise de poste constituaient un excellent instrument de retour d'expérience qu'il conviendrait de pérenniser.

De manière plus générale, l'accompagnement du changement de fonction devrait également être organisé dans la durée, avec des référents fonctionnels disponibles pendant une durée de six mois à un an et un échange après une durée suffisante

Les collègues expriment en priorité le besoin d'une formation au changement de fonction accordant la priorité à la fourniture d'outils clé-en-main et de trames.

Il serait également souhaitable de prévoir des modules de formation courts avec une actualisation des connaissances et des trames pour les collègues qui ont déjà exercé précédemment une fonction.

c. Développer l'expérimentation du tutorat ou du mentorat pour les premières fonctions, ainsi que les projets d'intervision ou de jumelage dans les juridictions

d. Mettre l'accent sur la formation aux fonctions d'encadrement

Si les fonctions de chef de juridiction impliquent dorénavant systématiquement une formation adaptée, tel n'est pas le cas pour les coordonnateurs de service amenés à exercer des fonctions d'encadrement intermédiaire. Une formation renforcée au management devrait systématiquement être proposée aux nouveaux encadrants avec un suivi et un mécanisme de mentorat.

e. Développer des modules courts accessibles à distance, y compris en formation déconcentrée, pour favoriser le respect de l'obligation de formation continue

f. Élargir l'accès aux cycles approfondis de formation (CADEJ, CADELCO, CADDE, CADIJ, CLAT, CAEP et CAJM) et prendre en compte dans l'organisation du travail l'investissement supplémentaire exigé par ces formations.

Ces formations ne doivent cependant pas devenir des voies d'accès imposées pour l'exercice de certaines fonctions

g. Coordonner plus efficacement la mission de recherche, de veille et de réflexion sur l'assistance à la rédaction (bibliothèques de trames), par grandes fonctions, entre l'ENM, l'administration centrale et la Cour de cassation (SDER), afin d'améliorer le service rendu aux magistrats et à l'ensemble des professions judiciaires

Les collègues considèrent que les listes de discussion fonctionnelles, qui reposent sur une initiative associative, sont insuffisantes. Ils demandent à bénéficier de services de veille législative et jurisprudentielle de qualité.

IV. 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 ?

L'ENM, au même titre que l'ENA, est identifiée tant par nos concitoyens qu'à l'international comme une école symbolisant l'excellence française.

La communication de l'ENM doit continuer à s'orienter prioritairement vers le recrutement, mais aussi nourrir la réflexion sur l'office du juge aujourd'hui et demain et sur les grands enjeux de société auxquels la justice est confrontée.

L'ENM doit continuer à rayonner au niveau international et approfondir ses échanges avec la Cour de cassation, l'Université et les principaux groupes de réflexion sur la Justice.

Elle pourrait songer à ouvrir l'accès au public et aux professionnels de certaines conférences, y compris en formation déconcentrée, en diffusant largement celles-ci sur les réseaux sociaux.