

ENM

ÉCOLE  
NATIONALE  
DE LA  
MAGISTRATURE

*L'esprit des lois s'épanouit à l'ENM*

Bordeaux-Paris

2020 - 2022

CONTRAT  
D'OBJECTIFS  
& DE PERFORMANCE

## Contrat d'objectifs et de performance

### Préambule

#### *Présentation générale*

L'Ecole Nationale de la magistrature (ENM) est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du garde des sceaux, ministre de la justice, en vertu du Décret n°72-355 du 4 mai 1972 relatif à l'Ecole Nationale de la magistrature.

Créée en 1958 sous le nom de « centre national d'études judiciaires », elle a pris sa dénomination actuelle en 1970.

Ses missions sont au nombre de cinq :

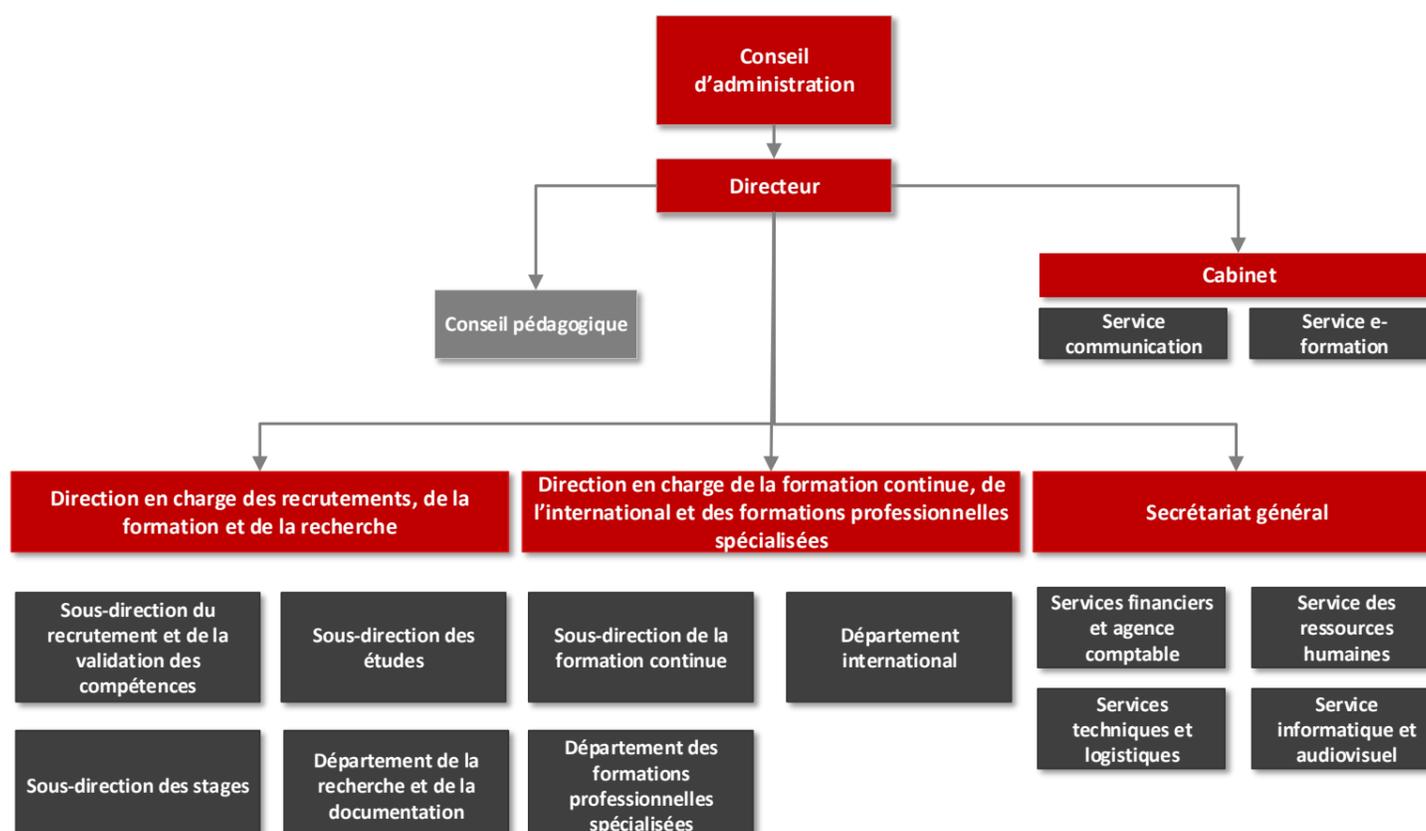
- a) Le recrutement et la formation initiale et continue des magistrats de l'ordre judiciaire français ;
- b) La formation de personnes n'appartenant pas au corps judiciaire et amenées soit à exercer des fonctions juridictionnelles dans l'ordre judiciaire, soit à concourir étroitement à l'activité judiciaire ;
- c) La formation initiale et continue des magistrats et futurs magistrats d'Etats étrangers ;
- d) La coopération européenne et internationale, notamment par la diffusion des connaissances juridiques et judiciaires et le développement des systèmes judiciaires étrangers ;
- e) La recherche, notamment dans le domaine des pratiques judiciaires comparées.

Aux termes de l'article 1er-I du décret du 4 mai 1972 dans sa rédaction du 6 mai 2017, l'ENM a en charge plus généralement la formation de toutes les personnes concourant à l'activité de justice judiciaire.

L'ENM est administrée par un conseil d'administration présidé par le premier président de la Cour de Cassation et le procureur général près la Cour de Cassation. Un directeur est nommé par décret pris sur le rapport du garde des sceaux, ministre de la justice. Le siège de l'établissement est à Bordeaux et il dispose d'une antenne à Paris.

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

#### Organisation générale :

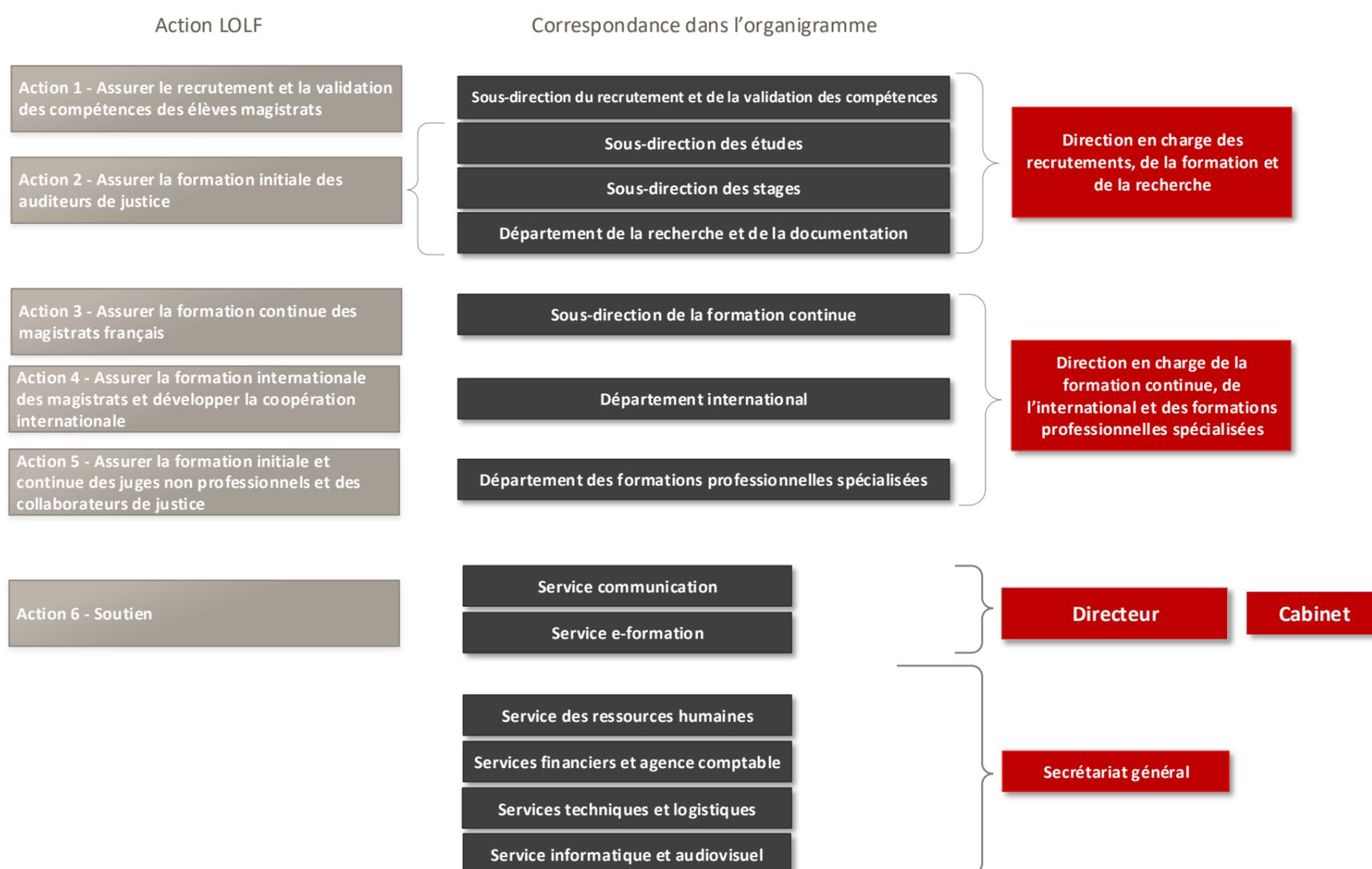


L'ENM agit en lien étroit avec la tutelle pour définir les modalités de l'organisation, du recrutement et des formations, et dispose d'une autonomie d'action pour leur mise en œuvre.

S'agissant du recrutement, la tutelle détermine chaque année le nombre d'élèves apprenants (auditeurs de justice, stagiaires du concours complémentaire, candidats à l'intégration directe) qui seront formés par l'établissement. Toute modification importante dans la pédagogie est l'objet d'un dialogue entre l'ENM et sa tutelle. La détermination des moyens se fait dans le cadre d'un dialogue de gestion piloté par la tutelle et décliné par l'établissement.

## Etat des lieux

Les moyens sont répartis selon les 6 actions définies dans l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). L'organigramme budgétaire retrace ainsi les missions de l'ENM dans les actions LOLF, auxquelles sont affiliés les services :



### Répartition des moyens humains par action LOLF :

Le plafond d'emploi de l'ENM s'élève, en 2020, à 224 ETPT (auxquels peuvent s'ajouter 15 emplois hors plafond). Ces 224 emplois correspondent à 240 personnes physiques (dont personnes à temps incomplet) : 166 sont localisés à Bordeaux et 74 à Paris.

Répartition des agents par action LOLF	Effectif 2018	Effectif 2019
Action 1 assurer le recrutement et la validation des compétences des élèves magistrats	10	11
Action 2 assurer la formation initiale des auditeurs de justice	72	64.5
Action 3 assurer la formation continue des magistrats français	34	26.5
Action 4 assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale	19	19
Action 5 assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice	16	17
Action 6 soutien	86	102
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>240</b>

NB : une partie des effectifs de l'action 2 a été réaffectée à l'action 6 d'où la forte variation.

**Répartition des moyens financiers par action LOLF :**

Le budget 2020 en recettes s'élève à 33 580 217 € en recettes dont 32 763 379 € - soit 97% - proviennent de la subvention pour charge de service public. Le budget en dépenses s'élève à 35 033 475 € d'autorisations d'engagement et de 37 038 347 € de crédits de paiement.

Répartition budgétaire par action LOLF en 2018	2018			2019		
	AE CONSOMMEES	CP CONSOMMES	% CP	AE CONSOMMEES	CP CONSOMMES	% CP
Action 1 assurer le recrutement et la validation des compétences des élèves magistrats	2 274 426 €	2 295 309 €	7%	2 479 486 €	2 483 527 €	7%
Action 2 assurer la formation initiale des auditeurs de justice	12 515 369 €	12 444 958 €	36%	12 045 326 €	12 069 401 €	34%
Action 3 assurer la formation continue des magistrats français	5 015 780 €	4 999 531 €	15%	4 881 236 €	4 793 923 €	14%
Action 4 assurer la formation internationale des magistrats et développer la coopération internationale	2 786 473 €	2 765 524 €	8%	2 392 049 €	2 485 734 €	7%
Action 5 assurer la formation initiale et continue des juges non professionnels et des collaborateurs de justice	2 679 662 €	2 504 039 €	7%	2 107 595 €	2 381 170 €	7%
Action 6 soutien	10 004 737 €	9 329 058 €	27%	10 299 209 €	10 705 542 €	31%
<b>TOTAL</b>	<b>35 276 447 €</b>	<b>34 338 419 €</b>	<b>100%</b>	<b>34 204 900 €</b>	<b>34 919 297 €</b>	<b>100%</b>

**Eléments contextuels**

Des projets de réformes structurantes sont en cours au niveau de la formation initiale, notamment celle des trois concours d'accès, qui poursuit trois objectifs : continuer de sélectionner des candidats qui répondent aux 13 qualités attendues du magistrat, alléger les épreuves et favoriser l'attractivité des 2èmes et 3èmes concours. Elle sera applicable aux concours de 2020. Par ailleurs, une réflexion sur la pédagogie est mise en œuvre afin de diversifier les méthodes pédagogiques et organiser les enseignements autour d'une pédagogie active faisant de l'élève magistrat un acteur de sa formation.

Pour la formation continue, l'ENM a mis l'accent sur l'interprofessionnalité, en développant au sein de l'ensemble de ses pôles d'enseignement les visites sur site favorisant les échanges entre professions et institutions partenaires. La formation continue s'attèle par ailleurs au développement de nouvelles pratiques managériales intégrant du coaching, du co-développement et des séquences de team-building.

Pour son activité à l'international, l'ENM poursuit la trajectoire montante de son activité internationale, avec une hausse observée depuis plusieurs années des missions d'expertise à l'étranger (117 en 2018), de formation de magistrats étrangers (5500 en 2018) et de collaboration internationale (90 pays en 2018), malgré des moyens humains très limités. L'établissement a par ailleurs un fort investissement européen, notamment dans le réseau européen de formation judiciaire (REFJ) dont il préside le comité de pilotage, et une implication renforcée dans les projets de renforcement d'écoles de la magistrature notamment en Afrique. L'Ecole s'implique aussi fortement depuis plusieurs années dans la réponse judiciaire au terrorisme, à travers l'organisation de séminaires de formation, de conférences internationales et dans le projet de mise en œuvre d'une académie internationale de lutte contre le terrorisme.

Le département des formations professionnelles spécialisées a quant à lui connu des évolutions majeures de ses missions, avec 2 nouveaux publics : la formation initiale des magistrats exerçant à titre temporaire (MTT) ainsi que la formation initiale des conseillers prud'hommes. Les cinq publics cibles du département représentent donc dorénavant environ 15 600 personnes à former.

Afin d'accompagner au mieux ces évolutions, les missions transverses veillent à assister les services de formation afin de leur fournir les outils, l'environnement et les moyens adéquats à leur activité. L'ENM s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation. Ainsi, le nombre de personnes inscrites sur la plate-forme d'e-formation est passé de 9 600 en 2016 à près de 21 000 en 2018, du fait notamment de l'accueil de nouveaux publics. Ce dynamisme s'est traduit ces dernières années par une augmentation considérable de son activité et des moyens qui ont été alloués à l'établissement (+ 52 ETPT entre 2015 et 2018).

Cependant, cette vitalité vient maintenant se heurter à des capacités immobilières définies dans les années 1960-70 à Bordeaux et 1980 à Paris. La question immobilière doit donc être abordée dans ce contrat d'objectif et de performance. Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est en cours d'élaboration mais nécessite, à propos du site parisien, des arbitrages en profondeur sur la manière de traiter la taille insuffisante des locaux du fait de l'augmentation sensible de l'activité de ces dernières années. L'ENM a d'ailleurs été obligée d'organiser des locations de salles pour formation, engendrant des coûts de plus de 500 000 € par an. La convention d'occupation des locaux avec la Direction de l'Immobilier de l'Etat doit être renouvelée à partir de 2020 pour Bordeaux et à partir de 2021 pour Paris.

## ***Enjeux et orientations***

En 2019, alors qu'elle fête son soixantenaire, l'Ecole dresse son bilan et se projette dans l'avenir à court et moyen terme en orientant sa stratégie pour tenir compte des évolutions rapides de son environnement. Elle a en effet entrepris un projet de redéfinition de sa vision stratégique afin de s'adapter au mieux aux besoins de ses publics, aux évolutions pédagogiques et technologiques, ainsi qu'aux modes de management dans un contexte de plus en plus pluridisciplinaire et internationalisé. Cette volonté s'est manifestée lors de nombreux ateliers organisés en 2018 et 2019 au sein des services pédagogiques et administratifs de l'ENM. Tous les personnels ont été conviés à y participer et ces travaux ont alimenté la réflexion commune ayant débouché, à l'issue d'un séminaire tenu les 26 et 27 novembre 2018, sur la définition de trois orientations principales :

- Renforcement de l'innovation pédagogique ;
- Développement du rayonnement de l'Ecole ;
- Amélioration du travail collectif.

Ces orientations découlent de ce que les personnels et la direction ont identifié en termes d'améliorations pouvant être apportées dans la pratique quotidienne de leurs missions, notamment une volonté de travailler avec davantage de transversalité et de collaboration entre services, et de développer une approche par compétences qu'il sera possible de mettre au profit de tout l'établissement.

Cette réflexion stratégique menée avec l'ensemble de l'établissement coïncide avec le projet de rédaction du contrat d'objectifs et de performance, enrichissant ce dernier de réflexions émanant de toutes les catégories d'agents.

Ce contrat d'objectif s'articule autour de trois axes stratégiques définis par l'autorité de tutelle et déclinés en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et indicateurs de performance. Ces 3 axes stratégiques sont les suivants :

- Pédagogie – formation
- Rayonnement de l'Ecole
- Pilotage, gestion et fonction support.

Ces trois axes rejoignent sensiblement la trajectoire définie de manière collaborative au sein de l'Ecole dans les ateliers menés auprès des services cités précédemment.

Ainsi, ce contrat d'objectifs et de performance, même s'il est un outil de court et moyen terme, permet de fixer durablement les trajectoires travaillées en collaboration étroite avec la Direction des services judiciaires et le secrétariat général du Ministère de la Justice, afin de rendre l'établissement le plus adaptable possible aux évolutions constantes que connaît son environnement.

La trajectoire que l'ENM se donne pour objectif de prendre va dans le sens d'une amélioration permanente des méthodes pédagogiques pour tous publics, via une veille sur les meilleures pratiques rencontrées au niveau de l'enseignement tant en termes d'outils que de méthodes. Elle va également vers une ouverture plus grande vers l'interprofessionnalité et la diversité des recrutements, ainsi qu'un suivi approfondi des contingents de magistrats tout au long de leur vie, pour leur permettre de se former aux nouveaux savoirs et compétences techniques dans un contexte en forte mutation.

Elle vise aussi à partager ses valeurs à travers l'expertise de son capital humain tant en interne et qu'au niveau de tous les publics qu'elle aura formés. Cet investissement immatériel dans une justice de qualité sert la transmission et les échanges que l'ENM opère avec ses nombreux partenaires nationaux et internationaux.

Afin de mener à bien cette trajectoire, les objectifs spécifiques détaillés en infra viennent préciser les mesures à prendre et les réalisations attendues dans les trois années à venir.

## Partie 1 : pédagogie - formation

### **Objectif stratégique 1 : diversifier et professionnaliser les recrutements**

La diversification dans les recrutements des magistrats est un enjeu démocratique majeur pour la magistrature qui doit refléter la diversité de la société française. Au-delà des publics en reconversion professionnelle, recrutés hors concours et sur dossier, l'ENM s'est employée à démocratiser ses concours d'accès pour les rendre plus attractifs, et à développer des préparations aux concours performantes. Elle projette également de développer une communication en faveur de la mixité pour attirer des candidats masculins vers les différents modes de recrutement de la magistrature.

### **Objectif opérationnel 1 : promouvoir la diversité dans les recrutements**

#### **Etat des lieux**

L'ENM dispose actuellement de trois classes préparatoires intégrées, dites « classes égalité des chances », à Bordeaux, Paris et Douai avec un effectif total de 54 élèves. Le coût financier pour l'Ecole s'élève à près de 550 000 € par an soit environ de 10 000 € par élève. Ce dispositif, qui s'adresse à des étudiants boursiers issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville ou de zones rurales revitalisées a démontré son efficacité puisqu'un élève d'une CPI de l'ENM a deux fois plus de chance de réussir le 1<sup>er</sup> concours d'accès qu'un autre candidat. Il connaît un nombre toujours important de candidatures (257 en 2018).

L'ENM poursuit par ailleurs sa politique proactive pour favoriser la diversité géographique en proposant des préparations publiques performantes aux concours d'accès à l'ENM en différents points du territoire. Actuellement, l'Ecole a signé trois conventions spécifiques: l'une avec les universités de Bretagne et la Cour d'appel de Rennes, une seconde avec la Cour d'Appel et l'IEP d'Aix en Provence. Enfin une convention avec la Nouvelle Calédonie permet à des étudiants ultra-marins de se voir réserver trois places au sein des CPI de l'ENM.

Cette politique en faveur de la diversité doit se concrétiser dans les profils des promotions des auditeurs de justice. Dans la promotion 2019, 33,48% des auditeurs issus du premier concours sont d'anciens boursiers de l'enseignement supérieur. Il s'agira pour l'ENM d'augmenter ce taux à 35%.

L'ENM s'efforce enfin d'attirer les publics en reconversion professionnelle, source d'enrichissement pour la magistrature. Pour ce faire, l'Ecole mène chaque année des campagnes de communication ciblées pour stimuler les candidatures aux concours de la magistrature et aux classes préparatoires. La combinaison des moyens de communication permet d'affiner le profil des candidats selon plusieurs critères pour encourager la diversité dans les recrutements. Cette politique volontariste a permis d'assurer une plus grande mixité sociale et géographique au sein des promotions d'auditeurs de justice.

Il convient de poursuivre et d'accentuer ces efforts dans le sens d'une plus grande diversité sociale et géographique, et d'une plus grande diversité des profils, en développant notamment des actions en faveur de la mixité de genre.

#### **Indicateurs de performance**

- **Augmenter les dispositifs égalité des chances de préparation au concours dans la mesure des moyens supplémentaires dévolus à cette fin**
- **Augmenter le pourcentage d'anciens boursiers dans les promotions d'auditeurs de justice pour atteindre 35%**
- **Mesurer l'impact de campagnes publicitaires web ou de social media, pendant les périodes d'inscription aux concours 2020 et 2021, sur le profil des candidats inscrits : évolution du pourcentage d'hommes inscrits par rapport à 2019, évolution du nombre de candidats inscrits à un concours ouvert à la reconversion professionnelle par rapport à 2019.**

#### **Leviers d'action**

Sur la durée du COP, l'ENM souhaite ouvrir au moins une autre classe préparatoire si les moyens financiers pour le faire lui sont accordés.

A défaut, l'ENM poursuivra sa politique partenariale avec le monde universitaire pour favoriser des dispositifs permettant à des étudiants de préparer gratuitement le concours dans des conditions optimales au travers de nouvelles conventions régionales.

Afin d'attirer les publics en reconversion professionnelle, les actions de communication ciblées à l'intention des professionnels éligibles vont s'appuyer principalement sur les fonctionnalités et services offerts par le web (référencement, ciblage publicitaires, collecte d'adresse, personnalisation des contenus...) et le développement de nouveaux contenus spécifiques à ces professions (argumentaires et témoignages de reconversion).

Enfin, les actions en faveur de la mixité de genre s'appuieront essentiellement sur l'achat d'espaces publicitaires ciblés.

## **Objectif opérationnel 2 : faire des membres des trois jurys des professionnels du recrutement**

### **Etat des lieux**

Aux termes du statut de la magistrature, trois jurys sont en charge tant des concours pour accéder à l'ENM (jury des trois concours d'accès et jury des concours complémentaires), que de la validation de l'aptitude à devenir magistrat en fin de formation, avec le jury d'aptitude et de classement. Le rôle de ces trois jurys est donc fondamental dans le processus de recrutement des magistrats.

L'ENM réalise des actions de formation à destination de ces jurys, ayant pour objectifs de sécuriser les opérations des concours et de l'examen de classement sur le plan juridique en rappelant le cadre réglementaire, mais aussi de leur apporter un soutien dans la préparation et le déroulement des épreuves. Il s'agit d'offrir à leurs membres une formation leur permettant de devenir de véritables professionnels du recrutement afin que les épreuves soient conçues et organisées comme de véritables étapes de sélection, permettant d'apprécier au-delà d'un niveau académique, les potentialités professionnelles et humaines des candidats.

Concrètement, il s'agit d'un accompagnement dans la formalisation d'outils d'évaluation telles que les grilles de correction mais aussi d'une sensibilisation aux questions des discriminations, des préjugés et des biais cognitifs pour les épreuves orales. Compte tenu de leur nombre important (180 pour les concours d'accès), les examinateurs spécialisés reçoivent actuellement une formation distancielle par le biais d'un parcours spécifique selon le type de concours.

### **Indicateur de performance :**

- **Assurer la formation de tous les membres des 3 jurys et des examinateurs spécialisés de l'ENM conformément aux préconisations de la DGAFP (diversifier les offres de formation des jurys selon la nature des épreuves et augmenter la durée des actions de formation pour les épreuves dites de « grand oral »)**

### **Leviers d'action**

L'ENM entend développer ses actions de formation, tant sur la durée que sur le contenu. Pour cela, l'Ecole souhaite diversifier son offre de formation en fonction du type d'épreuves et augmenter le nombre de journées dédiées à la formation sur les épreuves orales de mise en situation et/ou d'entretien avec le jury en passant d'une journée à une journée et demie sur cette action spécifique. Le contenu de ces actions sera par ailleurs plus interactif et mettra les membres des jurys en situation d'évaluation.

## **Objectif stratégique 2 : développer les pédagogies innovantes**

L'ENM a toujours été à la pointe des nouvelles méthodes de pédagogie pour favoriser la participation active de ses apprenants et la promotion des pratiques professionnelles innovantes. Dans le contexte actuel de transformation profonde de l'institution judiciaire à l'ère de la révolution numérique, l'ENM, forte de son expérience et de sa capacité à intégrer l'innovation, entend poursuivre cette dynamique pour offrir aux acteurs de Justice la formation la plus performante et la mieux adaptée possible aux enjeux de ces transformations.

## **Objectif opérationnel 1 : adapter la pédagogie à la transformation numérique**

### **Etat des lieux**

La transformation numérique suppose une bonne intégration par la communauté des formateurs des enjeux de l'ère numérique pour la justice. Il s'agit notamment de repenser l'office du juge dans un contexte technologique qui bouleverse l'organisation et le fonctionnement des juridictions, jusqu'à l'audience. Dans ce cadre, l'ENM développe les compétences de ses équipes pédagogiques afin de repenser ses enseignements. Elle entend développer le recours aux outils numériques pour enrichir ses séquences de formation, diversifier ses méthodes d'apprentissages et familiariser ses publics au travail juridictionnel dématérialisé : formation à distance, supports pédagogiques en ligne, études de dossiers dématérialisés.

La dématérialisation, qui a été initiée depuis une dizaine d'années, est désormais la règle en formation initiale. Dans un premier temps, elle a consisté en une dématérialisation partielle de la documentation qui était déposée sur le site Intranet de l'école, sous forme d'arborescence simple. Depuis 2017, tous les apprenants en formation initiale bénéficient de véritables cartables dématérialisés, consultables depuis Internet et protégés par des identifiants personnels. L'objectif est de poursuivre ce travail pour tous les publics de l'école, en améliorant l'ergonomie de consultation.

L'e-formation a quant à elle été initiée en 2015. Un service dédié (le service e-formation) assure l'accompagnement pédagogique et la création technique des ressources d'e-formation, et au soutien de tous les services de l'école. Chaque formateur interne est donc destinataire d'une session de formation à la e-formation.

Le déploiement de l'e-formation doit être poursuivi et approfondi, afin de répondre pleinement et pour tous les publics aux objectifs d'enrichissement et d'individualisation de la formation grâce aux outils et supports numériques. Les stratégies pédagogiques sont adaptées aux différents publics formés par l'école : ainsi, en formation continue, l'école entend mettre l'accent sur des ressources auto-formatives sous forme de « boîtes à outils », disponibles à tout moment lorsque le magistrat en a besoin dans sa pratique quotidienne. Pour d'autres publics, il s'agira d'e-formation plus classique sous forme de parcours à consulter et d'exercices à réaliser.

En formation initiale, l'e-formation représente en moyenne 20% du volume de formation (8% pour les auditeurs de justice, 25% pour les stagiaires issus du concours complémentaire, et 27% pour les candidats à l'intégration directe). En volume horaire, cela représente respectivement 70 heures, 30,5 et 32,5 heures.

#### **Indicateurs de performance :**

- **Progression du nombre d'heures d'e-formation proposées de 20% à 30% sur 3 ans**

#### **Leviers d'action**

Le déploiement de la e-formation comporte plusieurs axes : la création de nouvelles ressources, mais aussi la mise à jour permanente des ressources déjà créées et devenues obsolètes suite à des évolutions législatives. Un processus de création, mais aussi de mise à jour est donc établi au sein de l'école et de ses différents services afin de définir les thématiques qui seront converties en e-formation, et d'assurer la création des contenus et des ressources ainsi que leur mise à jour.

### ***Objectif opérationnel 2 : adapter la pédagogie aux profils des apprenants***

#### **Etat des lieux**

Aujourd'hui, la moitié des nouveaux magistrats formés sont issus de reconversions professionnelles. De ce fait, la diversité des parcours, des expériences et des profils de la magistrature suppose une adaptation de la formation initiale permettant de prendre en compte cette diversité pour faciliter la réussite des apprenants et valoriser cette richesse pour l'ensemble de l'institution.

Dans cette logique, l'ENM souhaite généraliser le principe d'une pédagogie différenciée <sup>(1)</sup>, adaptée aux publics formés.

Partant du constat d'une évolution significative des besoins des élèves-magistrats qui s'inscrit dans un nouveau mode de relation à la formation inhérent à l'évolution de nos sociétés, l'ENM a débuté un travail de référencement des compétences basé sur les 13 capacités fondamentales du magistrat déjà identifiées.

Les six cycles de formation proposés en formation continue des magistrats (un septième sera créé en 2020) traduisent également le déploiement progressif de cette méthode d'approche par compétences. Pour autant, cette dernière n'a jamais été mise en œuvre de manière systématique dans le cadre de l'ensemble de l'offre en formation initiale des élèves magistrats.

Des travaux sont en cours avec un pédagogue visant à développer l'approche par compétences en formation continue également.

Cette approche par les compétences est cependant déjà au cœur de la stratégie de l'école depuis une dizaine d'années pour la formation des publics n'appartenant pas au corps judiciaire mais qui sont amenés soit à exercer des fonctions juridictionnelles soit à concourir étroitement à l'activité judiciaire, formés par le département des formations professionnelles spécialisées.

De plus, depuis 2018, l'ENM a engagé une expérimentation sur des méthodes d'accompagnement individualisé des apprenants. Que ce soit pour les publics en reconversion ou pour les auditeurs de justice en situation de redoublement, il s'agit de faciliter l'acquisition des compétences nécessaires à la prise de poste, l'adaptation à l'emploi ou la reconversion afin d'exploiter au mieux et d'encourager les apprenants se trouvant en difficulté ou soumis à des délais trop contraints pour une prise de fonction sensiblement différente de leur précédent poste.

#### **Indicateurs de performance**

- **Développer l'approche par compétences pour l'ensemble des publics formés à l'ENM (création d'un référentiel de compétences)**
- **Développer l'individualisation des parcours de formation initiale (expérimenter différents outils de pédagogie différenciée : auto-évaluation, coaching, etc.)**

#### **Leviers d'action**

Le référentiel de compétences, actuellement en cours de finalisation en formation initiale, permettra de développer une nouvelle approche de la formation basée sur la montée en compétences. Pour cela, de nouveaux outils sont à inventer et l'ENM devra poursuivre et finaliser un important travail de recherche et d'analyse sur les outils existants (questionnaires d'auto-évaluation, entretien de positionnement, mentorat, coaching, contrat de formation, parcours de

<sup>1</sup>Les méthodes de pédagogie dite différenciée trouvent notamment leur origine dans les sciences de l'éducation mais se sont démocratisées dans le cadre des travaux européens relatifs à la certification puis, en France, à l'occasion de la mise en place de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ces 10 dernières années, les travaux universitaires ont permis d'affiner ces nouveaux outils et les principes qui les gouvernent.

formation à la carte, ...) afin de pouvoir expérimenter les outils qui paraîtront les plus pertinents et ainsi sélectionner, parmi eux, ceux qui répondront le mieux aux besoins des élèves magistrats. L'objectif en formation initiale est d'offrir à ses apprenants des parcours de formation mieux individualisés et fondés sur leurs parcours et leurs compétences acquises.

Les travaux en cours pour la mise en place d'une approche par compétences intégrée en formation continue ont vocation à se traduire concrètement dans une évolution du catalogue présentant l'offre de formation autour des compétences spécifiques que chaque session vise à développer. Après une période transitoire en 2020, cette évolution se concrétisera dans le catalogue de formation continue de 2021.

Parallèlement, les dispositifs d'accompagnement individualisé expérimentés en 2018 ayant obtenu un franc succès et un taux de satisfaction très élevé sont amenés à être poursuivis et développés.

### ***Objectif opérationnel 3 : créer des synergies entre recherche et pédagogie***

#### **Etat des lieux**

L'ENM a l'ambition d'être un laboratoire de réflexion qui permettrait de valoriser les bonnes pratiques et de diffuser au monde judiciaire les savoirs et savoir-faire. A ce titre, il s'agit d'exploiter et de faire connaître les travaux des chercheurs afin qu'ils puissent irriguer la pédagogie et le monde judiciaire et de créer son propre laboratoire d'innovation pédagogique. L'ENM se positionne ainsi de manière prospective pour proposer des méthodes de travail innovantes.

Avec la création de son service de e-formation, l'ENM avait déjà pleinement intégré les outils de formation numérique. Cependant, à l'heure actuelle, l'activité de ce service est essentiellement dédiée à l'exécution technique des projets. La création d'un laboratoire d'innovation pédagogique, dans la logique de promotion de l'innovation<sup>(2)</sup> permettra d'offrir un cadre dédié à la recherche et au développement en matière de pédagogie. Ce laboratoire sera un espace qui permettra l'expérimentation, les tests avec les apprenants et la promotion d'une culture commune de l'innovation auprès des formateurs.

Par ailleurs, grâce à son département recherche et documentation, l'ENM multiplie les liens avec le monde de la recherche au travers de différents canaux ayant chacun leur pertinence et qui se complètent. Des chercheurs de toutes disciplines interviennent fréquemment dans les sessions de formation continue, particulièrement au titre du pôle « environnement judiciaire » et du pôle « humanités judiciaires ».

L'activité du département en matière de recherche se concentre sur un soutien à des équipes de chercheurs qui s'intéressent aux pratiques judiciaires ou à des thèmes judiciaires. L'ENM oriente son action autour de deux axes :

- En finançant directement des projets de recherche (de type recherche-action) qui servent à alimenter les actions de formation.
- En travaillant en partenariat avec ses correspondants traditionnels, la sous-direction des études et de la statistique du ministère et le GIP Mission de recherche Droit et Justice.

Enfin, l'ENM bénéficie des travaux de prospective et du vivier de chercheurs de l'Institut des Hautes Etudes pour la Justice implanté sur le site parisien de l'Ecole, et avec lequel des colloques sont régulièrement organisés (ex. droits et mathématiques et initiation à la philosophie politique).

L'ENM souhaite poursuivre ce travail d'influence pour attirer le monde de la recherche vers l'institution judiciaire et l'analyse de ses pratiques. Il s'agit de rendre plus visible ce qui existe pour accroître l'intérêt du monde de la recherche.

S'agissant des partenariats directs, l'ENM finance actuellement une recherche sur le raisonnement probatoire du juge. Ce projet de recherche a pour but d'observer la prise de décision des juges lorsqu'ils évaluent les preuves d'un dossier et lorsqu'ils élaborent le récit du déroulement des faits dans une affaire qui leur est soumise. A partir de cette observation, l'équipe de chercheurs souhaite élaborer et tester une méthode qui sera ensuite mise à la disposition des juges pour les aider à objectiver leur raisonnement et à motiver leurs décisions de justice. Ce projet repose sur la mise en relation des connaissances académiques sur le raisonnement avec la pratique quotidienne des magistrats. En pratique, la recherche consiste à mettre en place des sessions de formation/expérimentation avec des auditeurs de justice (formation initiale) et des magistrats (formation continue).

#### **Indicateur de performance :**

- **Créer un "Lab" d'innovation pédagogique à l'ENM**
- **Accroître et diversifier les modes de collaboration avec les chercheurs**

#### **Leviers d'action**

Concernant la création d'un « Lab », il convient de relever que seul un projet sur deux de laboratoire d'innovation publique a pu aboutir faute de moyens dédiés et/ou de volonté politique forte. Sa création au sein de l'ENM constitue donc un véritable défi qui, s'il aboutit, permettra la naissance de projets issus de la recherche appliquée en pédagogie et porteurs d'une image renouvelée de la gouvernance.

La structuration et le mode de fonctionnement de ce « Lab » d'innovation pédagogique sont en cours de conception et supposent des arbitrages budgétaires. Il s'agit de concevoir une structure souple, associant les services de l'école.

<sup>2</sup> La promotion de l'innovation est portée au niveau national par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et international par l'ONU.

Pour ce qui est de la collaboration avec le monde de la recherche, il s'agira d'élargir les modes de communication et de diffusion des recherches centrées sur les pratiques professionnelles et valoriser ces recherches au sein de la formation par des interventions de chercheurs tant en formation initiale que continue.

Concrètement, parmi les contributions existantes que l'ENM entend valoriser figurent les deux revues de l'ENM (les Cahiers de la justice et la revue Justice actualité), qui regroupent des contributions de chercheurs et de magistrats et développent une réflexion sur l'activité et les pratiques judiciaires. L'ENM souhaite accroître leur visibilité avec une meilleure diffusion dans le monde académique (par exemple, diffusion sur les sites ouverts aux chercheurs tels que Cairn, pour les articles des Cahiers de la justice).

Par ailleurs, les deux prix à destination des professionnels d'une part et des jeunes chercheurs (docteurs en droit) d'autre part, feront l'objet de campagnes de communication et de diffusion dans le monde universitaire, notamment auprès des docteurs en droit, afin de susciter des travaux ultérieurement chez ces jeunes chercheurs, ou encore afin de préparer de futures intégrations dans la magistrature pour une mixité des profils (exemple des juristes assistants, docteurs en droit). Ces actions de communication contribueront à accroître la visibilité du département de la recherche de l'ENM pour en faire un partenaire repéré des chercheurs sur les pratiques professionnelles et dans une moindre mesure sur les questions de recherche fondamentale.

### **Objectif stratégique 3 : renforcer les compétences des magistrats et professionnaliser les acteurs qui concourent à l'activité juridictionnelle**

#### **Objectif opérationnel 1 : faire de la formation un levier d'évolution des pratiques professionnelles intégrant la transformation numérique de la Justice**

##### **Etat des lieux**

L'évolution rapide des outils numériques et des applicatifs métiers suppose une adaptation permanente des objectifs pédagogiques, afin de former les magistrats de manière efficiente à leur utilisation et de leur permettre de s'approprier facilement les réformes. Les publics de l'école doivent en outre évaluer les enjeux majeurs que représente la révolution numérique en terme d'accès au droit, afin d'être en mesure de compenser les risques de fracture numérique dans les politiques d'accès à la Justice que développent les juridictions.

S'agissant de la formation initiale, l'ENM sensibilise déjà les auditeurs de justice aux enjeux de la transformation numérique de la justice. Ainsi, la promotion 2018 a pu bénéficier d'une conférence pour leur permettre de s'interroger sur la dématérialisation des services publics, vecteur ou pas d'accès au droit. Le projet Portalis leur a été présenté à cette occasion. Par ailleurs, ils ont bénéficié de présentations de certains applicatifs métiers ou outils d'aide à la décision (Cassiopée, WincitGI, OARM, JURINET...) et d'une conférence sur la sécurité informatique. Les auditeurs ont également assisté à une conférence sur la justice prédictive et certains d'entre eux ont par ailleurs été amenés à travailler collectivement sur la notion de fracture numérique. La promotion 2019 bénéficie d'une nouvelle séquence sur les enjeux de la transformation numérique et l'impact de ces questions sur l'exercice pratique et quotidien des métiers de la justice (magistrats, greffiers, avocats).

En lien avec ces formations pour les auditeurs de justice, une formation pour tous les formateurs et l'équipe de direction de l'ENM sur les enjeux du numérique est en cours d'élaboration et se déroulera en novembre prochain.

L'offre de formation continue a quant à elle été très fortement étoffée ces dernières années sur la question du numérique, et une douzaine de sessions sont désormais dédiées à former les magistrats aux enjeux du numérique telles « l'enquête pénale à l'heure des nouvelles technologies », « le juge et les nouvelles formes d'économie » ou encore « droit et numérique ». Plusieurs d'entre elles traitent directement de l'impact du numérique sur l'office du magistrat, comme « l'office du juge, enjeux contemporains », « le manager à l'heure du numérique » ou « Justice et Numérique ».

Dans la même logique, le thème du plan de formation des cadres, co-organisé avec l'ENG en 2019 est « la transformation numérique de la justice ».

Par ailleurs, des stages individuels et collectifs sont régulièrement proposés (Google, Sacem, CNIL, etc.), ainsi qu'un diplôme Universitaire sur la cybercriminalité (Université de Montpellier).

Une dizaine de séquences de formations majoritairement proposées en collaboration avec l'ENG traitent en outre des outils et applicatifs métiers (portail PARC en changement de fonctions « instance », Cassiopée en changement de fonctions « parquet » et « instruction », APPI en changement de fonction « JAP », etc.).

Le « plan de formation des nouveaux chefs de juridiction » devant obligatoirement être suivi par tout chef de juridiction nouvellement nommé présente quant à lui les outils à leur disposition (Portalis, Pharos, Cassiopée, etc.). La session « nouveaux chefs de cour » présente le plan de transformation numérique. La session « gestion de projet et conduite du changement » permet quant à elle de préciser les leviers et méthodes pour la mise en œuvre du changement au sein des juridictions. Le plan de formation des cadres fait notamment intervenir le Défenseur des Droits sur les enjeux de la fracture numérique.

##### **Indicateur de performance :**

- **Former 100% des élèves magistrats et favoriser au maximum la formation des magistrats en formation continue aux enjeux de la transformation numérique dans le cadre de la loi de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice.**

##### **Leviers d'action**

Forte de son savoir-faire déjà existant sur ces questions, l'ENM prendra évidemment en compte les préconisations du Secrétariat général et de la direction des services judiciaires qui lui sont adressées et adaptera ses formations en conséquence avec l'objectif de former ces publics au passeport numérique que le Secrétariat général doit définir. Dans ce cadre, l'ENM se fixe en formation initiale une obligation de résultat pour délivrer à chacun les formations permettant le maniement de tous les outils indispensables et tout particulièrement les applicatifs métiers.

La formation continue déconcentrée, déjà fortement impliquée dans le déploiement de sessions dédiées aux transformations numériques sera un levier fort pour faciliter l'accompagnement du déploiement de l'ensemble des nouveaux applicatifs métiers.

### ***Objectif opérationnel 2 : faire de la formation un levier d'évolution des organisations des juridictions intégrant le travail en équipe***

#### **Etat des lieux**

L'ENM entend contribuer au développement, dans la magistrature d'une véritable culture du travail en équipe, entre magistrats et avec l'ensemble de la communauté de travail judiciaire. Ce défi nécessite une pédagogie proactive fondée sur le travail collectif, la culture du débat et de la délibération.

En formation initiale, l'ENM travaille en partenariat constant avec l'ENG, l'ENPJJ et l'ENAP pour proposer des formations communes aux auditeurs de justice :

#### *Les séquences pédagogiques*

Ainsi, chaque année, les séquences pédagogiques suivantes sont organisées par l'ENM pour initier les auditeurs de justice au travail partenarial mais également au travail en équipe au sein de la juridiction :

- Trois journées d'échange entre auditeurs de justice et greffiers ou directeurs de greffe stagiaires autour de la communauté de travail et participation des stagiaires de l'ENG aux simulations d'audiences correctionnelles organisées à l'ENM.
- Une conférence de 3 heures sur l'équipe autour du magistrat au cours de laquelle interviennent notamment le directeur de l'ENG et un greffier assistant du magistrat.
- Une conférence de 3 heures sur l'histoire des crimes et des peines, animée par un formateur de l'ENAP (conférence qui s'intègre au sein d'une journée dédiée à la prison).
- Une direction d'étude (3 heures) co-animée par des coordonnateurs de formation fonction JAP et des conseillers d'insertion et de probation sur les mesures en milieu ouvert et leur suivi.
- Une direction d'étude (3 heures) co-animée par des coordonnateurs de formation fonction JE et des éducateurs de la PJJ sur les mesures éducatives et leur suivi.
- Pendant la période de préparation aux premières fonctions, des directeurs de service stagiaires de l'ENPJJ se rendent à l'ENM pour des séquences communes (le parcours du placement d'un mineur et son éventuel enfermement). (Selon les années, 1 à 2 journées).

#### *Les semaines d'échange*

En outre, certains auditeurs de justice ont la possibilité de partir 1 semaine pendant leur période de scolarité initiale dans des écoles du ministère de la justice (ENAP, ENPJJ et ENG : environ 35 places au total). Pendant ces semaines, les stagiaires sont amenés à travailler ensemble sur des séquences communes à thématiques transversales évoquant notamment le travail partenarial.

Enfin, l'ENM organise les stages en juridiction des élèves de l'ENAP (conseiller d'insertion et de probation, directeur pénitentiaire d'insertion et de probation, directeur des services pénitentiaires), qui organise en réciprocité les stages pénitentiaires en milieu fermé des auditeurs de justice (2 semaines).

Au cours de ces semaines d'échange, les auditeurs et élèves des trois autres écoles sont amenés à travailler ensemble sur des séquences communes à thématiques transversales. A titre d'exemple, les directeurs de service en formation à l'ENPJJ ont travaillé avec les auditeurs de la promotion 2017 en préparation aux premières fonctions sur le parcours de placement d'un mineur et son éventuel enfermement. Les greffiers accueillis à l'ENM pendant la période de scolarité de la promotion 2018 ont participé à des simulations d'audience correctionnelle de même que les auditeurs accueillis à l'ENG. Les auditeurs de la promotion 2018 accueillis à l'ENAP ont quant à eux travaillé sur l'entretien motivationnel avec les stagiaires.

#### *Les stages*

Par ailleurs, durant leur formation, les auditeurs de justice réalisent plusieurs stages en partenariat avec l'ENM, l'ENPJJ et l'ENAP, soit un volume de 30 jours :

- Deux stages avec l'administration pénitentiaire (deux semaines comme surveillants de prison et 1 semaine en milieu ouvert)
- Une semaine à la PJJ
- Le stage juridictionnel comprend également deux semaines consacrées aux greffes

En formation continue, 8 sessions sont co-organisées avec les écoles du ministère de la justice. 15 sessions organisées par les trois autres écoles sont ouvertes à la formation continue des magistrats, et l'ENM ouvre 72 de ses sessions de formation continue à leurs publics.

L'ENM co-organise avec l'ENG le « plan de formation des cadres des juridictions », ainsi que deux sessions de formation « manager à l'ère du numérique et « santé et qualité de vie au travail, une priorité pour le collectif de travail » composée de 3 modules.

Par ailleurs, les coordonnateurs de formation de l'ENM sont sollicités régulièrement pour animer des séquences de formation à l'ENG, l'ENPJJ et l'ENAP, de même que des formateurs de ces écoles interviennent pendant la période de scolarité des auditeurs de justice. Ce partage permanent permet aux différents publics d'enrichir leur culture du travail en équipe et de mieux percevoir la complémentarité de chacune des professions.

#### **Indicateur de performance**

- **Former 100% des élèves magistrats à la culture du travail en équipe dans les juridictions**
- **Former 100% des élèves magistrats à la culture du partenariat avec les autres métiers de la justice**

#### **Leviers d'action**

L'ENM souhaite poursuivre dans cet esprit en associant toujours plus les autres écoles à sa pédagogie avec par exemple des co-constructions de séquences d'enseignement.

### ***Objectif opérationnel 3 : approfondir la connaissance du contexte institutionnel dans lequel s'inscrit l'office du magistrat***

#### **Etat des lieux**

L'office du magistrat doit résolument se situer au cœur de la cité et s'inscrire dans une connaissance approfondie de l'organisation et du fonctionnement de l'Etat. A ce titre, la formation doit favoriser les échanges avec l'ensemble des autres institutions afin de permettre une meilleure compréhension de leurs missions et de leurs contraintes et de contribuer à faire émerger un socle de culture professionnelle commune.

Dans le cadre du renforcement des liens ENM-ENA, une rencontre entre les acteurs des formations initiales des deux écoles a permis d'acter un projet de partenariat qui devrait voir le jour en 2020 et permettre de développer des actions pédagogiques communes (accueil pendant la scolarité des auditeurs de justice et de stagiaires de l'ENA, hackathon pédagogique, stage extérieur d'auditeurs de justice en scolarité au sein de l'ENA à Strasbourg).

Par ailleurs, l'ENM, qui participe aux actions de formation et aux réunions des écoles du RESP<sup>(3)</sup>, a conclu des partenariats avec plusieurs écoles du réseau permettant à des auditeurs de justice de partir en stage une semaine dans ces écoles et de découvrir la formation de leurs futurs partenaires mais également les difficultés ou contraintes de leurs fonctions.

En formation continue, 4 sessions de formation offertes par les écoles du RESP sont ouvertes aux magistrats. L'ENM propose quant à elle 11 de ses sessions aux écoles du réseau.

Le développement de ces partenariats avec d'autres écoles est envisagé pour les prochaines années (avec l'Ecole nationale de la Santé publique par exemple).

S'agissant de la connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'Etat au sein de la magistrature, les auditeurs bénéficient de séquences pédagogiques spécifiques pendant leur scolarité<sup>(4)</sup>.

Les auditeurs de justice effectuent par ailleurs un stage extérieur d'une durée de 2 mois leur offrant l'opportunité de s'immerger complètement dans un univers professionnel différent et de découvrir ou d'approfondir le contexte institutionnel dans lequel ils seront amenés à exercer leurs fonctions. Ainsi, depuis 4 ans, l'ENM a considérablement étendu et diversifié son offre de stages qui atteint en 2019, 500 places offertes dans 447 lieux différents. Cette offre est répartie sur 5 secteurs : l'administration (stage en préfecture, au ministère de la défense, en administration centrale), le monde économique et la vie des affaires (grandes entreprises, tribunaux de commerce, administrateur judiciaire), le monde associatif (association de contrôle judiciaire, aide aux victimes), le monde médical (secteur psychiatrique, hôpital), et le secteur des médias (entreprises de presse écrite, télévision, ARCEP)<sup>(5)</sup>.

Enfin, la formation initiale et la formation continue de l'ENM s'adaptent en permanence aux évolutions sociétales pour répondre aux nouveaux enjeux auxquels est confronté le magistrat. C'est ainsi que le *pôle vie économique et sociale* vient d'être rebaptisé fin 2019 en *pôle économique, social et*

<sup>3</sup>Dans le cadre du réseau des écoles de service public (RESP), l'ENM participe à des actions communes notamment avec l'École nationale supérieure de la police (ENSP), l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN), l'Ecole nationale d'administration (ENA), l'Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), l'Ecole nationale des douanes, l'École nationale des greffes (ENG).

<sup>4</sup>Par exemple, les auditeurs de la promotion 2017 ont bénéficié d'une intervention du Vice-Président du Conseil d'Etat et ceux de la promotion 2018, d'une conférence intitulée « dialogue avec les juridictions administratives » co-animée par la première présidente de la Cour d'appel de Paris et la présidente de la Cour administrative d'appel de Bordeaux. Pour la promotion 2019, une séquence est prévue sur le thème du pouvoir et de l'autorité.

<sup>5</sup>A titre d'exemple, les ministères de la transition écologique et solidaire, de l'intérieur, des affaires étrangères et européennes, des bases aériennes du ministère de la défense, la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, le Conseil d'Etat, le Haut-commissariat aux comptes, des préfectures, des chambres régionales des comptes, l'OFPPRA et la SNCF ont accueilli des auditeurs de justice de la promotion 2017.

*environnemental* pour introduire dans les enseignements la dimension du droit de l'environnement. De nouvelles séquences de formation ayant vocation à se développer sont introduites dans la scolarité des auditeurs de justice. D'autre part, au-delà de la politique d'intégration et d'accompagnement des élèves magistrats en situation de handicap, les auditeurs de justice de la promotion 2019 ont bénéficié d'une conférence de sensibilisation à l'audition du justiciable en situation de handicap grâce à la collaboration instaurée avec l'association *Droit pluriel*. Cette collaboration a vocation à perdurer.

En formation continue, deux sessions sont co-organisées avec l'ENA (« gérer et communiquer en situation de crise » et « les leviers pour encourager la carrière des femmes »). Un module du cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ) <sup>(6)</sup> de trois jours dédié au management dont le contenu est élaboré en co-organisation avec l'ENA est entièrement accueilli au sein de l'ENA, et met à disposition des auditeurs du CADEJ les intervenants habituels de l'ENA. Des séquences pédagogiques du plan de formation des cadres ont lieu à Strasbourg au sein de l'ENA et au tribunal administratif. Le premier module du CADEJ est consacré à « l'autorité judiciaire dans l'Etat » et fait intervenir le vice-président du Conseil d'Etat et le président de la section de l'intérieur. Des modules du plan de formation des cadres sont dédiés au « regard extérieur sur l'autorité judiciaire ».

De nombreux stages sont proposés en formation continue afin de développer la connaissance par les magistrats des autres institutions (Cour des comptes, Conseil d'Etat, juridictions administratives, ministère des Armées, Assemblée Nationale, Sénat, Conseil économique, social et environnemental, CNIL, CNCDH, Préfectures, etc.). 18 sessions de formation continue sont ouvertes aux juges administratifs. L'ENM offre également 133 places aux administrateurs civils exerçant à l'Assemblée Nationale ou au Sénat et aux énarques et ce, au sein de 56 sessions.

Le parcours approfondi de contreterrorisme mis en place en 2018, qui s'adresse à des magistrats déjà spécialisés ainsi qu'à des hauts cadres du ministère de l'Intérieur et des Armées développe des séquences pédagogiques avec l'ensemble des acteurs de la lutte anti-terroriste, et notamment les principaux services de renseignements et le commandement des opérations spéciales.

Ainsi 195 stages individuels et 59 stages collectifs extérieurs à l'institution judiciaire sont proposés (en 2019) en formation continue.

D'une manière générale, les autorités administratives indépendantes dont l'activité peut avoir des prolongements judiciaires, sont toujours invitées par l'ENM pour présenter leur mission et les enjeux qui s'y attachent (Défenseur des droits, contrôleur des lieux de privation de liberté, président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), ...). L'ENM a ainsi conclu une convention de partenariat avec le Défenseur des droits prévoyant notamment des actions de formation dispensées en formation initiale comme en formation continue.

#### **Indicateur de performance**

- **Développer les séquences pédagogiques communes avec l'ENA et les autres écoles du service public (mise en place dès 2020 d'action de formation commune en formation initiale)**
- **Favoriser la réalisation de stages à l'extérieur de l'institution judiciaire : 100% des auditeurs de justice doivent effectuer un stage à l'extérieur de l'institution judiciaire durant leur formation initiale.**
- **Développer la culture de l'organisation et du fonctionnement de l'Etat au sein de la magistrature**

#### **Leviers d'action**

L'ENM entend encore développer les actions de formations transverses pour les auditeurs de justice et les magistrats en fonction et maintenir le niveau d'offre de stage avec un objectif de 100% d'auditeurs affectés durant leur formation sur un stage externe à la juridiction.

### ***Objectif opérationnel 4 : intégrer les nouveaux publics qui concourent étroitement à l'activité juridictionnelle***

#### **Etat des lieux**

L'ENM se doit de continuer à proposer des dispositifs de formation des nouveaux publics non professionnels (juges consulaires, conseillers prud'hommes, magistrats exerçant à titre temporaire notamment), investis de prérogatives juridictionnelles, ou qui concourent étroitement à l'activité judiciaire, pour tenir compte de l'évolution de leur statut leur imposant désormais des obligations de formation. Il apparaît nécessaire de développer pour ces publics, des pratiques pédagogiques innovantes, notamment des formations hybrides alliant e-formation et formation en présentiel, tendant à amplifier les processus de professionnalisation de ces publics.

La formation initiale a été rendue obligatoire pour 5 publics concourant à l'œuvre de justice : juges consulaires (8 jours), conseillers prud'hommes (5 jours), magistrats exerçant à titre temporaire (10 jours), assesseurs des pôles sociaux des Tribunaux de grande instance et cour d'appel d'Amiens spécialement désignés (1 jour) et conciliateurs de Justice (1 jour).

<sup>6</sup>Le Cycle Approfondi d'Etudes Judiciaires (CADEJ) est une formation préparatoire (et non préalable) aux nominations dans les fonctions de direction d'une entité judiciaire, qui prend la forme d'un cycle annuel, qui combine les enseignements sous forme de tables rondes, de débats ou de conférences. Un travail de recherche sur un thème spécifique d'intérêt judiciaire est réalisé au cours de l'année en groupes d'études.

Chaque dispositif de formation doit s'appuyer sur des méthodes pédagogiques innovantes permettant de tenir compte de la réalité d'exercice de ces publics présents sur tout le territoire national, qui présentent des niveaux de connaissances juridiques hétérogènes et exercent parfois concomitamment une autre activité professionnelle. Les référentiels de compétences conçus pour ces publics permettent une adaptation de la pédagogie proposée en formation et tendent vers une adéquation entre les enseignements reçus à l'ENM et l'opérationnalité dans les premiers mois d'exercice des fonctions.

**Indicateur de performance**

- **Maintien d'un fort indice de satisfaction de la formation initiale de ces publics sur l'adéquation de leur formation à l'exercice du poste : valeur cible 70% du public (entre 6 et 9 mois après le suivi de la formation ou la prise de fonction).**

**Leviers d'action**

L'ENM, forte de son expertise croissante dans les domaines de l'innovation pédagogique à destination de ces publics, entend consolider son savoir-faire et maintenir ce taux de satisfaction malgré une très forte augmentation de ces publics tant en nombre qu'en typologie.

## Partie 2 : rayonnement de l'Ecole

### **Objectif stratégique 1 : contribuer à l'interprofessionnalité**

Le magistrat doit inscrire son action dans un environnement institutionnel et administratif et en percevoir les enjeux. La formation a, à cet égard, un rôle déterminant pour lui permettre d'appréhender d'autres cultures professionnelles.

#### **Objectif opérationnel 1 : renforcer les partenariats avec l'équipe autour du magistrat**

##### Etat des lieux

Aujourd'hui, le magistrat travaille au sein d'une équipe avec d'autres professionnels qui viennent d'horizons différents et contribuent directement à l'élaboration de la décision juridictionnelle : les greffes, assistant de justice, assistants spécialisés, juristes assistants, ... Il est indispensable que dans le cadre de la formation, les magistrats soient sensibilisés aux métiers et statuts de ces acteurs de l'activité juridictionnelle et qu'ils puissent développer des habitudes de travail en commun fondées sur la collaboration et la délégation.

En formation initiale, et avec la réforme de l'ordonnance statutaire survenue en 2016, la diminution de la durée du stage avocat de 6 à 3 mois, a permis de sanctuariser le stage greffe (qui dure dorénavant une semaine outre 3 jours dans chacune des 3 fonctions spécialisées : juge d'instruction, juge des enfants et juge de l'application des peines).

De même, en période d'étude, le pôle administration de la justice (PADJ) est chargé de concevoir des séquences pédagogiques sur le travail partenarial du magistrat et sur son travail au sein d'une équipe. Ainsi, pour la promotion 2018, le PADJ a organisé une conférence sur les partenaires du magistrat animée par le Premier Président de la Cour d'appel de Pau et une autre sur « les fonctionnaires du greffe, vos collaborateurs de demain » (co-animée par le sous-directeur des ressources humaines des greffes et le directeur de l'Ecole nationale des greffes). Pour la promotion 2019, cette conférence est intitulée « l'équipe autour du magistrat » et a fait intervenir de nouveau le directeur de l'Ecole nationale des greffes et le sous-directeur des ressources humaines des greffes, un greffier assistant du magistrat et une juriste assistante.

Par ailleurs, le travail du magistrat avec les greffiers est étudié et expérimenté lors des simulations d'audience correctionnelle organisées pendant la période d'étude où des échanges très opérationnels sur le rôle et les attentes de chacun sont débattus entre élèves magistrats et élèves greffiers.

Enfin les échanges au sein des écoles du RESP et plus particulièrement avec l'ENG, comme évoqué ci-dessus, contribuent au développement de l'interprofessionnalité.

En formation continue, 34 formations ENM sont ouvertes à l'ENG en 2019, dont la session « mieux travailler ensemble » (223 places offertes en 2018, dont 5 au CADEJ). 10 formations de l'ENG sont par ailleurs ouvertes aux magistrats. L'ENM entend développer ce type de collaborations permettant d'encourager l'esprit de partenariat en développant les séquences pédagogiques communes. 25 sessions ont été ouvertes aux assistants spécialisés en 2018, et 51 juristes assistants ont été accueillis dans des sessions de formation continue.

En formation continue, outre le plan de formation des cadres, l'ENM co-organise avec l'ENG la session « mieux travailler ensemble ». Elle entend développer ce type de collaborations permettant d'encourager l'esprit de partenariat.

En 2019, 22 % des apprenants participant à des actions de formation continue de l'ENM appartenaient à des professions partenaires : MTT, magistrats honoraires, greffiers des tribunaux de commerce, juges consulaires, délégués du procureur, conciliateurs, assistants spécialisés (9%), fonctionnaires de justice (ENPJJ, ENAP, ENG) et Magistrats de l'ordre administratif (5%), avocats, policiers, gendarmes, inspecteurs du travail (8%).

##### Indicateur de performance :

- Favoriser la culture du travail en équipe pour les magistrats (juristes assistants, assistants de justice, magistrats à titre temporaire, magistrats honoraires, assistants spécialisés, greffiers assistant des magistrats)
- Développer les stages auprès des équipes autour du magistrat

##### Leviers d'action

L'ENM souhaite poursuivre ses enseignements vers une culture commune et les adapter aux évolutions du travail juridictionnel en fonction de l'actualité.

A titre d'exemple, en formation continue, une session « l'équipe autour du magistrat » sera créée en 2020, le thème de la « justice collaborative » étant une priorité du pôle « administration de la justice ».

## **Objectif opérationnel 2 : poursuivre les échanges avec les professionnels du droit**

### **Etat des lieux**

Magistrats, juges administratifs, juges financiers, avocats, professions à statut réglementé et plus généralement la communauté des professions du droit, partagent des valeurs communes qui contribuent à faire vivre le droit et à inscrire l'activité judiciaire dans un contexte de tradition de droit continental, respectueux des libertés, au service de l'Etat de droit. Il est important que l'ENM contribue à faire vivre les échanges au sein de cette communauté des juristes en développant les échanges interprofessionnels, en particulier avec les avocats notamment au travers des échanges sur la déontologie croisée.

A travers la participation à des instances nationales pérennes de réflexion regroupant les professionnels du droit tels que le Conseil national du droit (CND) ou l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), l'ENM irrigue les travaux des groupes de réflexion (tels « attractivité et mixité des études et des professions du droit ») qui sont menés de manière récurrente, ou participe à l'orientation des études et recherches au sein du comité scientifique (INHESJ), au regard des thèmes concernant l'activité des juridictions.

L'ENM est par ailleurs membre des conseils de l'Université de Bordeaux, (conseil de la faculté de droit et conseil du département Droit et transformations sociales). La participation régulière à ces organes de gouvernance permet de tisser des liens avec les universitaires qui forment les juristes et d'être informé de leurs projets de recherches dans le domaine juridique. L'ENM vote notamment lors de la sélection des équipes répondant aux appels à projets financés par la Région.

En outre, durant la formation initiale, les auditeurs de justice réalisent des stages auprès des partenaires habituels des magistrats, professionnel du droit : un stage avocat d'une durée de trois mois et un stage auprès d'un huissier de justice d'une durée d'une semaine. Les auditeurs réalisent également deux semaines de stage dans des services d'enquête (police et gendarmerie), une semaine dans un service de la protection judiciaire de la jeunesse et une semaine dans un service pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) milieu ouvert. Enfin durant leur stage juridictionnel, les auditeurs sont amenés à participer à des événements de formation organisés en partenariat avec d'autres écoles des professionnels du droit (simulations d'audience organisées avec les écoles du barreau de Paris et du barreau de Bordeaux, formation sur la traite des êtres humains organisée avec l'Ecole nationale supérieure de la police et le Centre national de formation de la police judiciaire). Toutes ces séquences enrichissent la formation des futurs magistrats et favorise les échanges entre professionnels qui se côtoient au quotidien.

Actuellement, 15 actions de formation sont proposées au catalogue de formation continue et co-organisées avec d'autres écoles<sup>7</sup>.

Près de 40 sessions de formation continue sont ouvertes aux autres professions du droit (avocats, avocats au conseil, notaires, huissiers)<sup>8</sup>. De nombreuses sessions de la formation continue sont par ailleurs ouvertes aux autres écoles du ministère de la justice<sup>9</sup>, aux juridictions administratives et financières<sup>10</sup>, aux administrateurs civils avec l'ENA<sup>11</sup>, aux publics « force de l'ordre »<sup>12</sup> et à d'autres écoles<sup>13</sup>

La conférence sur l'actualité de la lutte contre la corruption organisée avec l'Agence Française Anticorruption le 17 mai 2018 a été par ailleurs ouverte aux juristes d'entreprise. Aussi, des conférences sur la déontologie croisée avocats-magistrats sont organisées avec le Conseil National des Barreaux.

### **Indicateur de performance :**

- **Faire progresser le nombre de séquences de formation communes avec les autres professions du droit pour parvenir à 10 séquences communes**
- **Positionner l'ENM comme un partenaire institutionnel habituel des professions du droit**

### **Leviers d'action**

L'ENM entend poursuivre son ouverture et sa collaboration et ses échanges avec les autres professionnels du droit.

Une session de formation commune sera mise en place en 2020 avec l'Ecole de formation professionnelle des Barreaux (EFB) et l'association des journalistes de la presse judiciaire. Un cycle de formations communes co-organisé par l'ENM, l'EFB et l'association française des juristes d'entreprise sera établi à compter de 2020.

## **Objectif stratégique 2 : contribuer au développement d'un espace judiciaire en Europe**

<sup>7</sup> Sessions co-organisées avec des partenaires présentes au catalogue de la formation continue : Ecole de guerre : 1 action ; ENAP : 2 actions ; ENPJJ : 3 actions ; ENG : 4 actions ; ENSP : 3 actions ; ENA : 2 actions.

<sup>8</sup> Sessions ouvertes aux autres professions du droit : avocats : 38 actions ; notaires : 2 actions ; huissiers : 3 actions.

<sup>9</sup> Sessions ouvertes aux écoles du ministère de la justice : ENG : 48 actions ; ENPJJ : 18 actions + 1 cycle (CAJM) ; ENAP : 14 actions

<sup>10</sup> Sessions ouvertes aux juridictions administratives et financières : juridictions administratives : 17 actions ; juridictions financières : 12 actions

<sup>11</sup> Sessions ouvertes aux administrateurs civils avec l'ENA : 3 actions

<sup>12</sup> Sessions ouvertes aux publics « force de l'ordre » : avec l'ENSP : 30 actions ; avec l'INPS : 7 actions, avec les douanes : 17 actions ; avec la gendarmerie : 41 actions

<sup>13</sup> Sessions ouvertes aux autres écoles : avec l'IH2EF : 3 actions ; avec les écoles du RESP : 13 actions

La pratique juridictionnelle suppose de maîtriser le droit de source européenne dont la prééminence s'impose en droit interne afin qu'elle s'inscrive dans le cadre de l'espace européen du Conseil de l'Europe, et de l'espace commun de liberté, sécurité, et justice de l'Union européenne.

### **Objectif opérationnel 1 : maintenir un engagement fort au sein de l'Union Européenne**

#### **Etat des lieux**

L'ENM doit poursuivre la stratégie internationale adoptée par son conseil d'administration, qui donne priorité à la dimension européenne de la formation internationale dispensée par l'ENM. Ainsi, la formation des magistrats doit contribuer à faire émerger une communauté judiciaire européenne, capable de mettre en œuvre de manière efficace les mécanismes techniques de la coopération.

Pour la formation initiale, L'ENM participe dans le cadre du Réseau européen de formation judiciaire (REJF), aux semaines d'échange européen qui permettent d'accueillir un nombre important de futurs ou jeunes magistrats de l'Union européenne et de faire partir, dans des institutions européennes, un nombre tout aussi important d'auditeurs de justice. Ces semaines contribuent ainsi à la construction de l'identité professionnelle de magistrat européen et à l'acquisition des connaissances et de leur application en matière européenne et internationale, conformément aux missions de l'Ecole<sup>(14)</sup>. Pendant ces deux semaines, des séquences pédagogiques sur des thématiques en lien avec la coopération européenne et internationale sont organisées à Bordeaux (conférence sur la lutte contre le terrorisme, conférence sur la coopération pénale européenne et les missions d'Eurojust co-animée par un membre national à Eurojust et le magistrat de liaison aux Pays-Bas).

Depuis 2016, 827 magistrats français se sont formés par le biais de sessions proposées par les partenaires européens formant le Réseau Européen de Formation Judiciaire (REFJ), ou via des actions sur projets européens. Par ailleurs, près de 2000 magistrats européens sont venus se former en participant à des sessions de formations organisées par la formation continue ou spécifiquement par le département international, auxquels s'ajoutent de nombreux échanges via des stages en juridiction, des programmes d'échanges ou des visites d'études.

Pour la seule année 2018, 630 magistrats européens ont été accueillis, soit environ 13% des 4 927 magistrats étrangers formés.

L'objectif est de progresser, d'année en année, afin d'augmenter de 5% la part du nombre de magistrats européens formés par l'ENM.

#### **Indicateur de performance :**

- **Faire progresser de 5% le nombre de magistrats français bénéficiant de formations à l'échelle européenne et le nombre de magistrats européens bénéficiant de formations à l'ENM**
- **Atteindre un taux de captation par l'ENM des fonds européens du programme Justice à hauteur de 60% des budgets sollicités sur les projets européens remportés.**

#### **Leviers d'action**

Pour atteindre cette cible, l'ENM dispose de plusieurs leviers mobilisables : formations (catalogue de formation continue, sessions spécifiques du catalogue du département international, sessions ad hoc, formations linguistiques, auditeurs de justice notamment via AIAKOS, etc.), séminaires et conférences organisées par l'ENM (notamment dans le cadre de projets européens) ou en lien avec d'autres écoles européennes partenaires, développement de modules d'e-formations thématiques (JUSLINGUA, régimes matrimoniaux, successions ...), accueil de magistrats sur conventions spécifiques (Andorre, Monaco, Luxembourg).

<sup>14</sup>Nombre de stagiaires accueillis pendant les 2 semaines d'échanges 2018 :

- Départ des auditeurs de justice à l'étranger : 142 auditeurs
  - Semaine A : du 5 au 9 novembre 2018 : 42 auditeurs de justice
  - Semaine B : du 19 au 23 novembre 2018 : 100 auditeurs de justice
- Accueil des magistrats étrangers en formation :
  - Semaine A : du 5 au 9 novembre 2018 : 36 magistrats étrangers en formation
  - Semaine B : du 19 au 23 novembre 2018 : 91 magistrats étrangers en formation + 3 élèves de l'Ecole de la magistrature albanaise, à l'instar de 2017, en application d'un accord bilatéral.

15 nationalités différentes étaient représentées.

## **Objectif opérationnel 2 : poursuivre le développement de partenariats avec les principales organisations européennes**

### **Etat des lieux**

Ce développement de partenariats suppose de poursuivre et d'amplifier les liens institutionnels avec les autres écoles de formation de pays européens, en particulier dans le cadre du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ). Ce réseau créé en 2000 à l'initiative de l'ENM forme actuellement plus de 6 000 magistrats européens par an, provenant des 28 Etats membres de l'Union européenne, dans le cadre d'échanges internationaux ou de séminaires européens. L'ENM est particulièrement investie dans ce réseau, dont elle préside le comité de pilotage depuis 2014 et ce jusqu'en 2020. Elle joue un rôle actif dans l'ensemble de ses activités en prenant part à l'ensemble de ses groupes de travail et souhaite maintenir ce niveau d'implication.

La poursuite de partenariats étroits avec les principales institutions européennes (Cour européenne des droits de l'homme, Cour de justice de l'Union Européenne, Eurojust...) est par ailleurs nécessaire au développement d'un espace judiciaire en Europe.

En formation initiale et pendant leur période de scolarité, les auditeurs de justice bénéficient de séquences de formation sur les institutions européennes et la coopération européenne conçues par le pôle de formation « dimension internationale de la justice ».

Ainsi, les auditeurs de la promotion 2018 ont bénéficié d'une conférence sur la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) et ont ensuite travaillé en ateliers sur un cas pratique pénal mettant en œuvre la convention européenne des droits de l'homme. Ils ont également travaillé en ateliers sur la Cour de Justice de l'Union européenne et notamment sur la rédaction d'une question préjudicielle (6h).

Enfin, des auditeurs de justice participent chaque année au concours Themis, concours européen sur une thématique choisie par le REJF qui leur permet de se déplacer en Europe pour concourir avec des équipes de tous les pays appartenant au REFJ. Ainsi, en 2018 la thématique retenue était: *International criminal core crimes and European mutual legal assistance*. En 2019, la thématique est: *EU action against corruption : steps forward and setbacks in a strategic policy for Europe*

### **Indicateurs de performance**

- **Maintenir un niveau d'implication élevé dans le REFJ (cible : participation à tous les groupes)**
- **Développer les séquences de formation permettant aux magistrats d'appréhender toutes les dimensions de la coopération européenne**
- **Permettre à 100% des auditeurs de justice d'être formés aux enjeux de l'espace judiciaire européens soit au travers de stages soit dans le cadre de séquences de formation dédiées.**

### **Leviers d'action**

L'ENM poursuivra ses actions de formation afin que 100% des auditeurs de justice puissent être formés aux enjeux de l'espace judiciaire européen. Pour les autres publics (candidats à l'intégration directe et stagiaires des concours complémentaires), l'ENM poursuit l'objectif de développer des enseignements sur la coopération européenne ou internationale. La réalisation de cet objectif dépend de l'augmentation de la durée de la formation et notamment de la période de scolarité de ces autres publics qui pourrait passer de 1 à 2 mois dans le cadre d'une réforme plus vaste des voies d'accès à la magistrature.

## **Objectif stratégique 3 : développer la coopération technique dans le domaine de la formation judiciaire**

L'ENM doit poursuivre son action au bénéfice de systèmes judiciaires souhaitant se professionnaliser et notamment en assistant les instituts de formation judiciaire qui se réforment.

## ***Objectif opérationnel 1 : poursuivre la formation des magistrats étrangers***

### **Etat des lieux**

L'ENM a pour mission de former les magistrats étrangers. Ces formations doivent permettre le développement de réseaux d'échanges dans le but de faire rayonner son savoir-faire dans le domaine de la formation judiciaire. En outre, ces échanges constituent une source d'enrichissement réciproque qui alimente la réflexion sur une pédagogie qui se doit d'être toujours en mouvement.

Son professionnalisme et la qualité de son expertise sont reconnus, et entraînent de nombreuses sollicitations, la formation des magistrats étrangers permettant de diffuser les connaissances, techniques et méthodologies mises en œuvre par l'ENM de manière très opérationnelle, en favorisant les réseaux d'échanges de savoirs et de pratiques professionnelles.

### **Indicateur de performance**

- **Maintenir le nombre de magistrats étrangers formés par l'ENM annuellement**

### **Leviers d'action**

L'ENM compte développer encore cette dimension de réseautage, par la multiplication des canaux de diffusion de son offre de formation (postes diplomatiques et services de coopération en ambassade via notamment le Réseau 21, relations intensifiées avec Campus France ...) mais aussi par le développement d'un réseau d'anciens élèves et d'outils numériques à leur disposition.

## ***Objectif opérationnel 2 : développer les compétences métiers spécifiques à la coopération internationale***

### **Etat des lieux**

L'ENM souhaite professionnaliser son action à l'international, ce qui nécessite de développer les compétences de ses équipes et de ses « experts » en développant leurs connaissances du contexte de la coopération internationale dans ses dimensions géopolitique, institutionnelle mais aussi de gestion de projets.

En effet, les champs d'expertise pour lesquels l'ENM est sollicitée à l'international requièrent la mobilisation de professionnels aux compétences diverses qui ne sont pas forcément familiers de l'environnement international, ni du positionnement de conseil, accompagnement et/ou formation, attendu dans le cadre des missions proposées. Les experts de l'ENM peuvent ainsi être regroupés en deux principaux viviers :

- Les formateurs intervenant sur des thématiques issues du travail juridictionnel. Ces formateurs sont des magistrats principalement en poste en juridictions.
- Le personnel en poste à l'ENM ou y ayant précédemment occupé des fonctions. Ce vivier est sollicité dans le cadre des projets de renforcement d'instituts de formation judiciaire afin de partager leur expérience et savoir-faire acquis dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'Ecole. Les expertises sollicitées dans le cadre de ces projets, requièrent l'intervention potentielle de tous les services de l'Ecole, quel que soit le niveau hiérarchique.

### **Indicateurs de performance**

- **Nombre de jours d'expertise destinés au "renforcements d'école" réalisés fournis chaque année par l'ENM**
- **Professionaliser l'expertise des intervenants de l'Ecole à l'étranger**

### **Leviers d'action**

Cette diversité de compétences recherchées demande une animation de viviers d'experts capable de transmettre leur savoir-faire et une professionnalisation de ce dernier.

## **Objectif stratégique 4 : développer la visibilité et la notoriété de l'établissement**

Pleinement consciente qu'il s'agit d'un levier essentiel pour développer la visibilité et la notoriété de l'établissement, l'ENM déploie une stratégie de communication proactive, résolument dédiée au rayonnement de l'Ecole.

### **Objectif opérationnel 1 : accentuer la communication institutionnelle de l'ENM**

#### **Etat des lieux**

L'ENM ambitionne d'accentuer toujours plus sa communication afin de s'assurer le meilleur positionnement possible au sein du paysage institutionnel français et ce, en utilisant tous les canaux et technologies de pointe et en étant présente dans des événements nationaux et internationaux. A l'international, l'enjeu est de renforcer l'influence du droit continental et de véhiculer les valeurs de l'Etat de droit. L'ENM souhaite par ailleurs poursuivre son action pour faire connaître auprès du grand public le métier de magistrat auquel elle prépare et plus généralement l'institution judiciaire. Elle veut ainsi contribuer à la démocratisation de l'accès à la Justice.

En 2019, l'ENM compte 849 057 visites sur le site internet, 11 416 abonnés sur Twitter, 13 735 abonnés sur Facebook et 7 557 abonnés sur LinkedIn. L'Ecole a publié 158 articles, nombre qu'il s'agit de maintenir.

Indicateur	2018	2019
Com-1 Site institutionnel : nombre de visites	749 729	849 057
Com-2 Site intranet : nombre de visites	379 240	482 116
Com-3 Page Facebook : nombre de personnes atteintes	1 265 820	2 133 642
Com-4 Compte twitter : nombre de personnes atteintes	1 973 100	3 591 747
Com-5 Site offre en ligne : nombre de visites	106 340	96 105
Autre canal web / site éphémère 60 ans ENM (avril à décembre 2019) : nombre de visites	/	6721
Autres canaux web / création compte LinkedIn (20 mai 2019) : nombre de personnes atteintes	/	415 319

#### **Indicateurs de performance**

- **Augmentation de la consultation du site Internet de l'ENM de 8% par an**
- **Augmentation du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux de l'ENM de 10% en 2020 puis 5% par an**
- **Publication de 130 articles sur le site Internet de l'ENM par an**

#### **Leviers d'action**

Le principal levier pour accroître la visibilité de l'ENM est le site internet institutionnel. La stratégie vise donc à augmenter la fréquentation du site en multipliant les points d'entrée (notamment avec le développement des comptes sociaux) et en optimisant son référencement.

### **Objectif opérationnel 2 : faire de l'ENM un établissement ouvert aux enjeux environnementaux et sociétaux**

#### **Etat des lieux**

Depuis bientôt trois ans, l'ENM a officialisé et formalisé son engagement en faveur du développement durable, à travers la publication de son Agenda 21 et la signature de la charte commune en faveur du développement durable avec le Tribunal de grande instance de Bordeaux et le barreau de Bordeaux. Depuis, de nombreux autres partenaires ont rejoint le groupe de signataires de cette charte, qui compte désormais une quinzaine de membres, dont des juridictions administratives et financières.

Cette dynamique est aujourd'hui bien implantée au niveau de l'établissement puisque le premier bilan dressé des 35 actions de ce premier Agenda 21 fait état d'avancées notables dans les différents domaines que sont les consommations d'énergie et d'eau, la politique sociale, la gestion des déchets, les achats responsables ou encore la mobilité. Ces actions se placent directement en conformité avec le Plan ministériel d'administration exemplaire (PMAE) 2015-2020 pour l'environnement, qui prévoit notamment la transformation du patrimoine immobilier pour économiser l'énergie, le développement de la mobilité durable, la lutte contre le gaspillage, la limitation des déchets.

### **Indicateurs de performance**

- **Poursuite de la dynamique de l'Agenda 21 : programme de développement durable de l'ENM**
- **Mise en œuvre et animation du dispositif de parrainage « Nos Quartiers ont du Talent » dont la convention a été signée en 2019.**

### **Leviers d'action**

A partir des enseignements tirés de la première version de l'Agenda 21 et de son bilan, un second plan d'actions « Agenda 21 programme de développement durable de l'ENM 2020-2022 » a été présenté à l'assemblée générale des personnels en décembre 2019. Il est issu d'un travail collaboratif réunissant personnels et auditeurs volontaires. Cinq axes de travail ont été définis<sup>15</sup>, déclinés en 29 objectifs opérationnels. Dès janvier 2020, des réunions de travail sont organisées pour mener le pilotage et la mise en œuvre effective de ces actions.

Par ailleurs, l'ENM a lancé en son sein le parrainage à destination de jeunes en recherche d'emploi. Cela consiste à extérioriser l'engagement sociétal de l'ENM et investir la sphère de l'accompagnement en faveur de l'égalité des chances. Cette initiative se fera par l'intermédiaire de l'association Nos Quartiers ont du Talent (NQT), qui œuvre au niveau national à l'aide aux jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi ou dans l'aide à la préparation aux concours, via un système de parrainages se faisant sur la base du volontariat. En plus de faire bénéficier ces publics des compétences et de l'accompagnement des agents de l'ENM, cette initiative a pour but de créer au sein même des agents de l'ENM une collégialité et un esprit d'entraide dans l'accompagnement de ces jeunes.

<sup>15</sup>Axes du plan d'action Agenda 21 : programme de développement durable de l'ENM :

1. Sensibilisation et rayonnement
2. Tri sélectif et réduction des déchets
3. Développement de la nature
4. Développement d'une économie sociale et solidaire
5. Transports

## Partie 3 : Pilotage, gestion et fonction support

### **Objectif stratégique 1 : inscrire l'action ressources humaines de l'ENM en référence au schéma stratégique ministériel 2018-2022**

#### **Objectif opérationnel 1 : poursuivre un dialogue social efficace et bienveillant axé sur la qualité de vie au travail et la responsabilité sociale de l'établissement**

##### Etat des lieux

Les agents de l'ENM sont aujourd'hui répartis sur deux sites, Bordeaux et Paris, dont les limites en termes d'espaces ont contraint l'Ecole à louer des espaces annexes, notamment pour des bureaux où des agents ont été délocalisés. Ce manque de superficie est lié à la forte augmentation en termes de publics formés, tant au niveau de la formation initiale que continue. Cela entraîne la nécessité de veiller à ce que chaque agent puisse bénéficier d'un environnement de travail sain et confortable. Une attention encore plus forte doit être portée aux conditions de travail, notamment à Paris, où le manque d'espace est particulièrement contraignant.

Il est important de favoriser le dialogue entre sites et entre services afin de renforcer le sentiment d'unité malgré l'éloignement géographique. Cela passe par l'organisation de travaux transverses et par une meilleure communication interne.

##### Indicateurs de performance

- **A partir de 2020, mise en place d'un baromètre social biennal au travers d'un sondage anonyme et confidentiel à destination de l'ensemble du personnel**
- **Proposer la candidature de l'ENM à la double certification « label diversité » et « label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » à horizon 2021.**
- **Diversifier le niveau de prestations sociales d'urgence proposées par l'ENM dans un cadre budgétaire maîtrisé, dans la limite du double du montant des dépenses actuelles (26 000 €).**

##### Leviers d'action

Afin de mesurer la perception du personnel sur la qualité de ses relations sociales, l'ENM a décidé de mettre en place un dispositif de baromètre social. Cette enquête interne s'inscrit dans une démarche de qualité de vie au travail et de prévention des risques. Sa finalité est de mesurer le climat social et la motivation des collaborateurs et de mettre en place des actions palliatives.

Afin d'améliorer la qualité de vie au travail, il est par ailleurs proposé de développer les services d'accompagnement aux agents et d'augmenter les possibilités d'action de la commission d'attribution de secours exceptionnels (CASE) pour mettre ses possibilités d'aide au niveau de celles de la Fondation d'Aguesseau.

Par là même, dans une logique d'amélioration continue des conditions de travail et des modes de management, l'ENM entend mener à partir de 2020 un état des lieux en vue de l'obtention de la double certification AFNOR « label diversité » et « label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

#### **Objectif opérationnel 2 : fluidifier la prise en charge médicale et sociale du handicap des élèves apprenants**

##### Etat des lieux

Au sens strict, les élèves-apprenants ne sont pas du personnel de l'ENM même si l'établissement assure une large part de leur gestion administrative. Cette dichotomie entraîne une complexité pour la prise en compte des dossiers médicaux de situation sociale difficile (compétence Fondation d'Aguesseau), de prise en charge du handicap (compétence : cellule handicap du secrétariat général du Ministère).

La gestion des dossiers médicaux des auditeurs de justice a été déléguée à la délégation interrégionale du Secrétariat général du Ministère, l'ENM réalisant le suivi des dossiers pour s'assurer que tous les apprenants, et notamment ceux nécessitant un suivi particulier, puissent en bénéficier. Mais les difficultés

persistent du fait de l'indisponibilité de certaines ressources médicales mais aussi du fait de la très grande mobilité des élèves apprenants au cours de leur scolarité à l'ENM.

#### **Indicateur de performance**

- ***Renforcer le partenariat avec le SG sur la politique du handicap au Ministère par la signature d'un contrat de service, concernant notamment cette problématique, pour les élèves magistrats***

#### **Leviers d'action**

La DSJ, l'ENM, et le Secrétariat général du Ministère conviennent donc de trouver les moyens de simplifier les processus de prise en charge de ce type de dossier, pour lesquels l'ENM serait chef de file. Un contrat de service comportant notamment la définition d'un processus de prise en charge rapide du handicap des élèves magistrats qui le nécessitent, pourrait être signé avec la Délégation interrégionale Sud-Ouest.

### ***Objectif opérationnel 3 : apporter aux personnels d'encadrement un accompagnement au développement des compétences managériales***

#### **Etat des lieux**

Cet objectif s'inscrit dans la stratégie pluriannuelle des ressources humaines 2018-2022 du Ministère de la justice (engagement 26), qui prévoit notamment de « renforcer l'attractivité en termes de recrutement (...) et fidéliser les agents en poste au ministère en leur garantissant de bonnes conditions de travail, des carrières enrichissantes et une gestion RH exemplaire. » La stratégie pluriannuelle du ministère est préparée par le secrétariat général et y sont associées les quatre écoles de service public du ministère.

A l'identique de ce qui a été indiqué pour l'objectif stratégique 2 de la partie formation (partie 1), il s'agit de mettre à disposition des personnels exerçant des fonctions d'encadrement et de la direction, les nouveaux outils du management (coaching, mentorat et co-développement...).

#### **Indicateur de performance**

- ***Nombre de personnes ayant bénéficié d'un accompagnement (coaching, bilan professionnel, co-développement) et comparaison du coût avec une prestation externalisée.***

#### **Leviers d'action**

Un chef de mission accompagnement managérial et développement professionnel a été nommé le 1er septembre 2019. Compte tenu de la transversalité de son action auprès des différents publics de l'Ecole, il a été placé sous l'autorité directe du secrétaire général de l'Ecole. Un rapport annuel de son activité sera présenté auprès de la direction de l'établissement. Le fait de faire appel à une ressource en interne pour mener ces actions permet d'avoir des coûts très inférieurs à ceux pratiqués par des prestataires externes.

### ***Objectif opérationnel 4 : harmoniser les circuits d'information et de synergie sur les sujets RH entre la DSJ, le Secrétariat général et l'ENM***

#### **Etat des lieux**

Depuis 2016, suite à des réunions bilatérales avec la Chancellerie, il a été acté que sur les sujets de politique des ressources humaines lorsqu'ils concernent les corps communs, ou bien des sujets négociés avec la DGAFP, l'ENM pouvait dialoguer en direct avec les services du Secrétariat général du Ministère afin de renforcer la communication et l'information sur ces sujets. Par ailleurs, l'ENM est régulièrement conviée aux réunions RH regroupant les sous-directions en charge de gestion du personnel du Ministère. Mais des améliorations supplémentaires seront rendues possibles par une information et une association renforcées de l'établissement, en amont des prises de décision concernant la gestion des corps communs, notamment en matière de mobilité et de gestion de carrière.

### Indicateurs de performance

- **Communiquer à la DSJ la cartographie des emplois, les organigrammes fonctionnels et les référentiels des emplois de l'ENM dès 2020**
- **Associer l'ENM aux réunions RH entre le SG et les directions qui impactent les process de gestion des corps communs dès 2020**

### Leviers d'action

Il conviendrait d'améliorer le partage de la communication entre le SG, la DSJ et l'ENM pour une analyse du besoin plus fine et un dialogue sur la subvention plus efficient.

## **Objectif opérationnel 5 : bascule du pôle « élève » en gestion intégrée dans le SIRH Harmonie**

### Etat des lieux

Lors du premier trimestre 2020, les personnels du ministère de la justice dont la gestion administrative et la paie (GAP) dépendent du SAR de Bordeaux bénéficieront d'une pré liquidation de la paie via le SIRH HARMONIE.

Du fait de l'autonomie de gestion dont jouit l'ENM en sa qualité d'établissement public administratif national soumis aux règles budgétaires et comptables des opérateurs de l'Etat, l'Ecole n'est pas directement impactée par ces opérations s'agissant de la gestion des personnels qui lui sont affectés. Il n'en est pas de même pour les promotions de futurs magistrats.

En effet, la GAP des auditeurs de justice, des stagiaires du concours complémentaire, et des candidats à l'intégration directe, pour laquelle l'ENM bénéficie d'une délégation de gestion du SAR de Bordeaux, est directement concernée par ce passage de la gestion administrative des élèves magistrats dans le SIRH HARMONIE.

### Indicateurs de performance

- **Nombre de réunions de travail avec l'équipe HARMONIE pour accompagner ce passage dans un nouveau logiciel de gestion**
- **Nombre de jours de formation HARMONIE pour les gestionnaires RH concernés par cette modification**
- **Nombre de jours de renfort par l'équipe HARMONIE auprès des gestionnaires RH durant le premier semestre 2020**

### Leviers d'action

Il a été convenu avec le chargé de mission Harmonie que l'ENM basculerait pour la population des élèves magistrats dans le SIRH ministériel à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020.

Un travail préparatoire à cette transformation des processus de gestion a débuté dès 2019 et se poursuivra en 2020 en partenariat avec l'équipe projet Harmonie.

## **Objectif stratégique 2 : adapter les outils informatiques de l'ENM aux attentes pédagogiques et aux évolutions technologiques**

### **Objectif opérationnel 1 : préparer une évolution des moyens numériques d'inscription et de gestion des formations**

### Etat des lieux

L'ENM étudie actuellement la possibilité d'un renouvellement des logiciels de gestion des formations. En effet, les logiciels choisis il y a plusieurs années pour gérer les inscriptions et la gestion des formations dérivent de plus en plus dans leurs fonctionnalités vers des choix stratégiques des éditeurs autres que

ceux de l'Ecole. L'ENM est dangereusement dépendante de ces logiciels qui correspondent de moins en moins à ses attentes. Un projet informatique, à la fois central pour l'activité pédagogique de l'ENM et transversal pour plusieurs services du Secrétariat général de l'ENM, doit donc être mené.

Afin de faciliter la mise en place de ces outils, le service informatique de l'ENM souhaite par ailleurs mettre en place une zone DMZ – portail extranet, présentant des services et des contenus à destination aussi bien des publics internes à l'ENM que des publics externes via le réseau Internet.

Ce nouveau type d'organisation permettra à tous les publics internes ou externes de l'ENM d'avoir un accès facilité aux ressources numériques de l'ENM.

Enfin, pour le service informatique, l'extranet permettra une optimisation des ressources internes car ce système permet d'éviter d'avoir recours à des zones internet dédiées pour l'hébergement des services offerts (plateforme e-formation, outil de sondages, messagerie, etc.) et ainsi rationaliser davantage toute l'infrastructure.

### **Indicateurs de performance**

- ***Adapter le système d'inscription et d'offre de formation en ligne pour 2021 au plus tard***
- ***Créer une DMZ (zone intermédiaire) entre le RIE et Internet dédié aux applications de l'ENM nécessitant leur accès par des publics externes au ministère ou nécessitant une communication inter-applicative directe***
- ***Développer la dématérialisation administrative***

### **Leviers d'action**

L'ENM compte en premier lieu effectuer un audit de l'existant, afin de catégoriser au mieux le besoin en termes de logiciel de gestion des formations. Ce dernier intégrera les formes les plus ergonomiques de diffusion du catalogue et d'inscription en ligne. Il comprendra également le suivi et les évaluations des formations, une intégration possible vers la plateforme d'e-formation, la possibilité de règlement en ligne des formations et une liaison avec le logiciel Business Objects pour la comptabilité analytique. Les conclusions de l'audit préalable permettront de définir un calendrier pour une migration vers la solution cible.

En ce qui concerne la DMZ, le principe de la mise en place de cette solution devra être validé avec les services du Secrétariat général début 2020, pour la mise en place d'une démonstration de faisabilité (preuve de concept) à la fin du premier semestre 2020. Fin 2020, un premier bus applicatif en liaison entre le cœur de métier (Open Portal) et la zone internet hébergée par l'ENM (Moodle, OFL, ...) devra être établi. Enfin, courant 2021, il s'agirait de généraliser la solution à tous les applicatifs pédagogiques dédiés aux publics externes et, pour certains, aux auditeurs de justice.

## ***Objectif opérationnel 2 : orienter une partie de l'activité du service informatique vers le déploiement aisé et rapide des outils facilitant la mise en œuvre de la pédagogie de l'ère numérique***

### **Etat des lieux**

Le développement des logiciels, des applications numériques, des appareils connectés mobiles vient enrichir la gamme des outils et des méthodes pédagogiques. L'ENM doit donc être en veille sur ces nouveautés et organiser la cohésion de leur déploiement rapide et aisé dans l'activité pédagogique de l'établissement. Par exemple, l'établissement s'est récemment doté de la solution Beekast, qui permet d'animer des formations de manière interactive avec le public via un espace d'échange.

Cependant, face à la multiplication des solutions, il est important de conserver une cohérence dans l'architecture globale de l'offre d'outils de l'ENM, afin que les développements ne se fassent pas en silos, qu'il n'y ait pas d'outils en double emploi et que chaque district de formation puisse bénéficier des outils disponibles à l'ENM. Pour cela, il faut que l'acquisition de ces outils se fasse de manière centralisée par les services informatiques, en lien avec des responsables métiers. Il faut également qu'une communication interne autour de ces outils (catalogue de services et d'application) et qu'une formation adéquate puisse être délivrée, afin que ces nouvelles fonctionnalités puissent être utilisées au mieux, de manière efficiente et rationalisée.

### **Indicateur de performance**

- ***Recruter un développeur spécialement dédié à ces questions***

**Leviers d'action**

Le service informatique ainsi renforcé d'un personnel spécialisé dans les développements informatiques aura la possibilité de mener à bien une gestion efficiente du catalogue d'outils et de leur architecture s'inscrivant dans une implémentation rationalisée. Le recrutement de cet agent aura lieu à effectifs constants.

**Objectif stratégique 3 : renforcer la prévisibilité budgétaire de l'établissement et le contrôle interne****Objectif opérationnel 1 : améliorer la qualité de l'information financière pour garantir la soutenabilité budgétaire****Etat des lieux**

La mise en place du décret GBCP est venue renforcer la nécessité d'avoir une meilleure prévisibilité budgétaire. Cela concerne tout particulièrement les crédits de paiement (CP) ainsi que le suivi des recettes fléchées. L'objectif est de réduire de manière durable le niveau de trésorerie de l'ENM et de trouver avec la Chancellerie un niveau de subvention permettant de garantir la soutenabilité budgétaire de l'établissement en regard de ses activités. Afin d'améliorer la qualité de cette information, la prévisibilité en amont doit permettre à l'ENM de réaliser des chiffrages budgétaires plus précis. En effet, face aux fluctuations importantes, et notamment à la hausse des contingents d'apprenants, l'ENM s'est trouvée dans la situation de quantifier des budgets pour lesquels elle ne disposait que d'une information très parcellaire sur le nombre de personnes formées, le contenu et la durée des formations. Cela ne lui permettait pas de proposer à la Chancellerie une estimation suffisamment fine des budgets à lui allouer. La connaissance de ces informations avant l'élaboration des budgets permettrait d'améliorer la qualité du dialogue budgétaire, d'affiner le bon niveau de subvention, de réduire au strict minimum le niveau de trésorerie de l'établissement.

De plus, pour répondre à l'objectif de vision budgétaire pluriannuelle, il importe qu'en cas de fortes variations, l'ENM puisse être alertée suffisamment en amont pour pouvoir opérer aux rectifications nécessaires en vue d'une meilleure prévisibilité et de la présentation d'une image réaliste de sa comptabilité budgétaire, fortement influencée par les directives émanant de la tutelle.

**Indicateurs de performance**

- **Améliorer le taux d'exécution des recettes, des autorisations d'engagement et des crédits de paiement par rapport au budget initial (hors recettes fléchées)**
- **Organiser un dialogue de gestion budgétaire entre l'ENM et le bureau de la comptabilité et des moyens de la DSJ avant la présentation en conseil d'administration du budget initial et la pré-notification de la subvention à compter du budget 2020**

**Leviers d'action**

Grâce à une meilleure circulation de l'information en amont, notamment sur les contingents d'apprenants, l'ENM sera à même de mieux prévoir le niveau de dépenses et de recettes, et ainsi améliorer le taux d'exécution de son budget.

**Objectif opérationnel 2 : maintenir les coûts de formation à un niveau stable et participer aux efforts de maîtrise des comptes publics****Etat des lieux**

L'ENM s'est engagée depuis plusieurs années dans la maîtrise de ses coûts de formation, notamment en opérant un suivi budgétaire précis, par action, service et code analytique. Pour cela, elle a notamment déployé l'outil de reporting BusinessObjects, dont les requêtes sont alimentées par les outils métiers, notamment OpenPortal pour les éléments relatifs aux séquences de formation, et Sirepa pour le suivi budgétaire et comptable. Chaque trimestre, les indicateurs de coûts sont transmis à la DSJ (coût journalier d'un auditeur de justice, d'un stagiaire en concours complémentaire, d'un candidat à l'intégration directe et d'un élève en classe préparatoire).

La meilleure prévisibilité budgétaire ainsi qu'un dialogue de gestion permettant d'anticiper les contingents d'apprenants permettront d'anticiper les variations trop importantes de fond de roulement et d'apporter des solutions correctives.

#### **Indicateurs de performance**

- **Maintenir les coûts de formation par type de public à un niveau stable : variation du coût moyen < 5%**
- **Contenir le fond de roulement disponible en fin d'année à 2 mois de fonctionnement maximum**

#### **Leviers d'action**

En 2019, l'ENM a renouvelé son outil de communication de données devenu obsolète. Ce nouvel outil permet la mise en place d'une remontée de données plus efficace. Par la même occasion, en 2020 sera refondu le système de calcul de coûts, en lien avec l'interlocuteur chargé du recueil de ces indicateurs à la DSJ. Y sera intégré par ailleurs le calcul des coûts des autres types de formations. Parallèlement, l'ENM participe aux réflexions menées autour des calculs de coûts des apprenants dans le cadre des groupes de travail du Réseau des Ecoles de Service Public.

### ***Objectif opérationnel 3 : renforcer le dispositif du contrôle interne***

#### **Etat des lieux**

Afin de déceler les risques comptables et financiers, et conformément au décret GBCP, un dispositif de contrôle interne a été mis en place à l'ENM depuis 2012. La cartographie des risques et le plan d'action sont présentés au Conseil d'administration chaque année.

Deux sujets seront particulièrement sous surveillance. Il s'agit d'une part des recettes fléchées dont la prévisibilité est difficile à mettre en œuvre du fait de la structuration des programmes de coopération internationale, et, d'autre part, du contrôle de la paye qui nécessite une coopération toujours susceptible d'amélioration entre le service des ressources humaines et l'agence comptable de l'établissement. La question de l'incidence indiciaire du détachement des magistrats devra probablement être clarifiée en liaison avec la Chancellerie.

#### **Indicateur de performance**

- **Consolider le dispositif de contrôle interne existant et transmettre la cartographie des risques, le plan d'action et le plan de contrôle chaque année à la tutelle**

#### **Leviers d'action**

Suite à l'audit mené en 2018 par l'Inspection Générale de la Justice relatif à la mise en œuvre du décret GBCP, l'ENM va renforcer encore davantage la culture du contrôle interne.

### ***Objectif stratégique 4 : préparer l'avenir des sites parisiens et bordelais à court et moyen terme***

***Objectif opérationnel 1 : rédiger un schéma pluriannuel de stratégie immobilière permettant notamment d'établir un diagnostic, partagé entre les différents acteurs de ce dossier, des besoins immobiliers parisiens et des scénarios possibles***

#### **Etat des lieux**

Comme le précise la circulaire du 19 septembre 2016 relative aux schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), les opérateurs et les administrations de l'Etat sont appelés à participer à l'effort commun de rationalisation et de performance immobilière. Le SPSI doit permettre, sur la base d'un diagnostic précis du parc immobilier de l'opérateur, la définition et la mise en œuvre d'une démarche stratégique quinquennale visant à accroître la performance du parc immobilier. Depuis plusieurs années, les sous-directions du site parisien connaissent une très forte croissance de leur activité et du nombre de publics formés, sans qu'il n'y ait eu de dotation supplémentaire en termes de locaux pour les recevoir. S'en est suivi un phénomène de concentration des agents administratifs et des coordonnateurs de formation dans les bureaux pour pouvoir libérer des espaces de formation. Malgré cela, les locaux actuels ne sont

plus à même d'accueillir en de bonnes conditions les stagiaires et les personnels. Alors que la circulaire relative à la politique immobilière de l'Etat préconise, pour certains secteurs géographiques de tension immobilière, un ratio de 10m<sup>2</sup> de surface utile nette par poste de travail, à l'ENM Paris ce ratio ne représente pour les 80 agents du site que 9m<sup>2</sup> par poste de travail. De surcroît ce ratio pourtant insuffisant ne s'obtient qu'en réduisant le nombre de salles de cours sur site.

L'ENM est ainsi contrainte de louer des salles à l'extérieur pour les besoins des formations. Il en ressort un coût total de locations de salles de plus de près de 500 000 € par an (formation continue nationale et formation professionnelle spécialisée confondues). A Paris, l'ENM est obligée de prendre une prestation externe de mise à disposition de locaux (solution proche d'une prise de bail) pour des locaux rue du Cardinal Lemoine. Ceux-ci hébergent une partie du département des formations professionnelles spécialisées.

S'agissant du site bordelais, celui-ci a fait l'objet d'importants travaux de mise aux normes thermiques et de réaménagements de ses espaces en 2012. Ces réaménagements ont permis de faire face à l'augmentation de la taille des promotions à partir de 2016. Même si des espaces extérieurs doivent être loués pour le service financier et pour les épreuves orales du concours d'entrée, le site ne présente pas de problématique majeure. Néanmoins, l'ENM sera associée aux réflexions concernant pour les années à venir l'îlot judiciaire bordelais.

#### **Indicateur de performance**

- **Partager un diagnostic et une stratégie communs avec tous les décideurs et élaborer un SPSI pour l'année 2020**

#### **Leviers d'action**

Il est urgent pour l'ENM d'avoir une possibilité d'accueil plus grande pour ses publics et personnels à Paris pour assurer notamment la formation continue des magistrats qui intègre une obligation de formation annuelle pour chacun d'entre eux.

Pour aboutir à un schéma d'implantation du site parisien pour les années à venir qui permette de réunir les différents acteurs chargés d'élaborer et d'approuver les SPSI de l'établissement, il convient de partager un diagnostic objectivant les principaux éléments du dossier. Les éléments de ce diagnostic partagé pourraient être les suivants :

- Surface du bâtiment actuel (nécessite l'intervention d'un géomètre)
- Valeur du site et éventuelle prescription d'urbanisme frappant le site actuel
- Ecart entre les surfaces disponibles et le besoin de l'établissement
- Options possibles pour l'avenir et processus de coopération à mettre en place entre l'établissement (Conseil d'Administration), la tutelle, la Direction de l'Immobilier de l'Etat, le Préfet de la Région Ile-de-France.

L'ENM sera accompagnée d'un prestataire externe spécialisé.

### ***Objectif opérationnel 2 : améliorer les conditions de travail du site parisien***

#### **Etat des lieux**

Outre le fait que le bâtiment parisien soit exigü, sa vétusté le rend énergivore et inconfortable, et les variations de températures en hiver et en été y sont très importantes. Par ailleurs, les espaces étant contraints et fortement structurés par niveau, il n'existe pas de lieu de partage pour le personnel.

#### **Indicateur de performance**

- **Avoir réalisé les travaux correspondants en 2020 pour le local de convivialité, et en 2021 si confirmation étude BET pour les travaux d'amélioration thermique**

#### **Leviers d'action**

Afin d'améliorer le bilan énergétique du bâtiment et les conditions de vie au travail des personnels, l'objectif est de remplacer les huisseries en bois à simple vitrage par des huisseries d'aspect identique, en bois à double vitrage (105 fenêtres). Un diagnostic réalisé par un bureau d'études déterminera les

économies d'énergie ainsi générées, le retour sur investissement et les différentes options techniques possibles. De plus, une étude sera également menée pour identifier la possibilité de créer un espace de convivialité repris sur des garages.

### ***Objectif opérationnel 3 : poursuivre l'adaptation des locaux aux personnes en situation de handicap***

#### **Etat des lieux**

Depuis plusieurs années, l'ENM conduit des travaux d'aménagement et d'adaptation de ses locaux aux personnes en situation de handicap. L'agenda d'accessibilité programmée se déroule sur neuf ans, de 2015 à 2024.

#### **Indicateur de performance**

- ***Taux de réalisation de l'agenda d'accessibilité programmée chaque année***

#### **Leviers d'action**

Tous les ans, un budget est alloué aux travaux dans le cadre de l'agenda d'accessibilité programmée, tant sur Bordeaux que sur Paris.