

# **Réforme de l'Ecole Nationale de la Magistrature**

---

## **Un projet de réforme global conçu selon une approche « ressources humaines »**

Le projet de réforme est un projet global qui a pour vocation d'adapter le recrutement et la formation aux compétences considérées comme fondamentales du métier de magistrat.

L'exigence d'écoute, d'humanité tout autant que de technicité est centrale, tout comme l'est la capacité à prendre des décisions, à être des gestionnaires, à gérer des conflits ou des crises, à communiquer.

Une autre attente concerne l'ouverture du corps de la magistrature vers une plus grande diversité.

## **Un enseignement à dimension européenne et internationale**

La plus grande mobilité des hommes et des biens fait que la justice est aujourd'hui très fortement mondialisée.

## **Préparer les magistrats aux enjeux de demain**

La justice de demain aura également un besoin croissant de spécialistes de haut niveau dans des domaines juridiques de grande technicité.

Les enjeux de demain, ce sont aussi les nouvelles technologies. Parmi les enseignements fondamentaux de la formation initiale, la maîtrise des nouvelles technologies sera considérée comme l'une des compétences.

## **Assurer le rayonnement du savoir de l'Ecole**

Tant au niveau national en développant la recherche qu'au niveau international.

## **Une nouvelle dynamique interne**

L'évolution de la pédagogie de l'Ecole vers de nouveaux objectifs s'accompagnera également d'une évolution du corps enseignant qui la met en œuvre pour l'adapter aux nouvelles exigences de la scolarité, pour étendre son champ d'expertise et pour rendre cette fonction essentielle plus attractive.

## **Les 21 mesures pour la réforme :**

- 1** Modifier et diversifier la composition du jury
- 2** Mettre en phase les épreuves des concours avec les objectifs de recrutement
- 3** Renforcer les classes préparatoires
- 4** Faciliter l'accès à l'ENM des personnes ayant une expérience professionnelle
- 5** Une période initiale de formation centrée sur l'acquisition des compétences fondamentales du magistrat
- 6** Une période de spécialisation plus poussée
- 7** Une scolarité sanctionnée par un diplôme
- 8** Repenser l'évaluation des auditeurs de justice
- 9** Réintroduire les stages extérieurs, dont un stage obligatoire à l'étranger
- 10** Renforcer les partenariats avec les autres écoles de la justice et le monde universitaire
- 11** Une formation continue au service de la gestion des ressources humaines
- 12** Offrir un catalogue de formations longues de spécialisation
- 13** Une formation continue en soutien au changement de fonction
- 14** Assurer la maîtrise des langues étrangères
- 15** Assurer la maîtrise du droit communautaire et du droit international
- 16** Améliorer la connaissance des systèmes juridiques et judiciaires étrangers
- 17** Développer la recherche
- 18** Renforcer la présence de l'ENM dans le monde
- 19** Assurer la qualité et la diversité du recrutement du corps enseignant
- 20** Doter les magistrats délégués à la formation d'un véritable statut d'emploi
- 21** Instaurer un système de tutorat des magistrats affectés dans leurs nouveaux postes

## **Discours de Madame Rachida Dati**

**Garde des Sceaux, ministre de la Justice**

### **Conférence de presse**

## **Réforme de l'Ecole Nationale de la Magistrature**

*Hôtel de Bourvallais – vendredi 22 février 2008*

Monsieur le Premier Président de la Cour de Cassation,  
Monsieur le Procureur Général près la Cour de Cassation,  
Monsieur le Procureur général près la Cour d'appel de Paris,

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature,

Monsieur le Directeur de l'Ecole nationale de la magistrature,

Messieurs les Directeurs,

Messieurs les Bâtonniers,

Mesdames et Messieurs,

Merci à tous de votre présence aujourd'hui.

J'y vois l'intérêt que vous portez à l'Ecole nationale de la magistrature et à son avenir.

Le 1<sup>er</sup> février, je suis allée à Bordeaux. Je voulais accueillir les nouveaux auditeurs de justice qui prêtaient serment.

Je voulais aussi donner les grandes orientations de la réforme de la formation des magistrats.

Cette question a fait l'objet de nombreux rapports :

- des rapports de magistrats : le rapport **Le Quinquis** en 2000, le rapport du **Conseil supérieur de la magistrature** en 2002, le rapport **Canivet** en 2006 ;
- des rapports parlementaires : en 2006, le rapport du sénateur **du Luart** et le rapport des députés **Houillon** et **Vallini** suite à la commission d'enquête parlementaire sur l'affaire Outreau, le rapport des sénateurs **Fauchon** et **Gautier en 2007**.

Tous avaient conclu qu'il était nécessaire de moderniser l'Ecole nationale de la magistrature et la formation des magistrats.

En nommant **Jean-François Thony directeur de l'ENM**, je lui ai demandé de préparer un projet. Il y a travaillé depuis octobre. Il a tenu compte des travaux déjà réalisés sur cette question. Avec son équipe, il a beaucoup consulté : la conférence des premiers présidents, la conférence des procureurs généraux. Il a rencontré des magistrats, des partenaires de la Justice et de la société civile. Il a largement associé les personnels de l'Ecole à sa réflexion.

Jean-François Thony m'a remis ses propositions. Ce sont des propositions constructives. C'est sur cette base que je lance aujourd'hui la réforme de l'ENM.

Ce n'est pas une remise en cause du passé et de ce qui a été fait. C'est une modernisation nécessaire de l'Ecole et de la formation. C'est un nouvel élan.

Cette réforme s'inscrit dans une démarche plus globale : celle de la modernisation de la justice, avec la mise en place d'une véritable **gestion des ressources humaines**. Il faut mettre de la cohérence entre le recrutement des magistrats, leur formation et leur carrière.

Cette réforme correspond aux attentes des Français en matière de justice. Elle répond aussi aux attentes des magistrats.

### Qu'est ce que les Français attendent de la Justice ?

Les Français veulent une Justice plus efficace.

C'est leur premier souhait. Ils veulent une justice plus rapide, plus simple et qui répond mieux à leurs besoins.

Les affaires traitées sont complexes. Les contentieux augmentent. Il faut travailler vite et bien.

Tout cela s'apprend. C'est la mission principale de l'Ecole nationale de la magistrature.

Une Justice plus efficace, ce sont des magistrats plus efficaces, ce sont des magistrats mieux formés.

Il faut remettre les choses à l'endroit. En arrivant à l'Ecole, les élèves magistrats doivent commencer par acquérir les **compétences fondamentales du métier de magistrat**. Aujourd'hui, la formation débute par l'apprentissage des différentes fonctions. Il faut d'abord acquérir les compétences communes à toutes.

Les auditeurs doivent apprendre à juger. Ils doivent apprendre à bien juger. Ce n'est pas parce que l'on est un bon étudiant en droit que l'on est apte à le faire. Il est également essentiel que les auditeurs sachent tenir une audience, formaliser une décision claire et compréhensible, travailler en équipe. Ils doivent non seulement connaître les règles éthiques et déontologiques : ils doivent se les approprier.

Ce sera l'enjeu de première partie de la scolarité à l'ENM.

Dans un deuxième temps, les élèves magistrats bénéficieront **d'une formation technique plus poussée**. La période de spécialisation sera renforcée. Elle passera de **4 à 6 mois**. Il s'agit de mieux préparer les futurs magistrats à leur prise de fonctions.

C'est comme cela que nous aurons une Justice plus efficace.

Les Français veulent également une Justice plus humaine.

Une Justice humaine, c'est une Justice à l'écoute. C'est une Justice qui respecte les victimes. C'est une justice qui veille à la présomption d'innocence.

L'affaire d'Outreau a été un traumatisme pour les Français et l'ensemble du monde judiciaire. Cette affaire a révélé la solitude du juge. Elle a montré la difficulté de juger : derrière les dossiers, il y a des gens, il y a des vies, il y a des familles, il y a des entreprises avec des emplois.

Nous devons mieux prendre en compte les aspects humains dans le fonctionnement de la justice. Cela doit se traduire dans le recrutement et la formation des magistrats.

**Le concours d'entrée sera rénové.** Il n'a jamais été modifié fondamentalement. Il doit être en phase avec les objectifs de recrutement. Nous ne recrutons pas seulement de bons juristes. Nous devons surtout recruter de futurs magistrats. Ce n'est pas pareil.

Nous allons revoir le contenu des épreuves. Comme cela se fait, d'ailleurs, pour les autres concours organisés par les ministères.

Bien sûr on recherche, chez les candidats, des connaissances techniques. Il faut aussi repérer les capacités humaines :

- l'épreuve de culture générale sera transformée en une épreuve de « *connaissance et compréhension du monde contemporain* ». Elle permettra d'évaluer la vision que le candidat porte sur la société et d'apprécier sa maturité.
- le grand oral deviendra un entretien destiné à appréhender les qualités humaines du candidat, ainsi que ses capacités à raisonner et à décider.
- des tests de personnalité seront introduits pour repérer d'éventuelles fragilités chez les candidats.
- la composition du jury sera diversifiée. Il sera fait appel à des personnalités du droit et de la société civile, à un avocat ainsi qu'à un psychologue expert, un sociologue ou un philosophe.

Depuis quelques semaines, j'entends des commentaires sur la présence d'un « psychologue ». Est-ce qu'il y aurait une méthode unique de sélection des candidats ? Une sorte de « pensée unique du recrutement » ? Ce n'est pas ma vision des choses.

Nous recherchons l'efficacité. Il ne s'agit pas de déterminer des profils psychologiques. Il s'agit de détecter d'éventuelles difficultés ou fragilités psychologiques. C'est très différent.

Nous voulons les meilleurs magistrats. Je ne vois pas pourquoi il faudrait se passer de méthodes qui font leurs preuves dans d'autres écoles, dans le secteur privé ou à l'étranger pour le recrutement des magistrats. Ce serait absurde !

Les qualités humaines se développent aussi par la formation. J'ai déjà évoqué l'importance de l'éthique. Je crois que **le stage avocat de six mois** est une chance pour les auditeurs. C'est leur donner une représentation concrète des droits de la défense. C'est les confronter aux exigences du contradictoire. Ce stage a été voulu par le législateur. Nous le mettons en place dès maintenant pour les auditeurs de la promotion 2008.

J'attache beaucoup d'importance aux stages. La réforme **réintroduit les stages extérieurs** durant la scolarité et elle **crée un stage obligatoire à l'étranger**. Le magistrat est au cœur de la société. Il

travaille avec de nombreux partenaires : les administrations de l'Etat, les collectivités territoriales, les associations, notamment les associations de victimes. Il faut mettre à profit la scolarité initiale pour que l'élève magistrat s'ouvre aux partenaires de la justice. Il découvrira à l'étranger d'autres systèmes judiciaires. Il sera sensibilisé aux enjeux internationaux.

Dans le même esprit, je veux associer les auditeurs aux manifestations de la présidence française de l'Union européenne au second semestre. Je le leur ai dit à Bordeaux.

Enfin, les Français attendent que la Justice soit plus proche de leurs préoccupations.

Je suis convaincue que la justice sera mieux entendue et mieux comprise si la magistrature reflète davantage la diversité de notre société.

Vous connaissez les chiffres : en 2007, **67 % des auditeurs étaient issus de familles dont les parents sont cadres supérieurs**, professions libérales ou enseignants. 5 % étaient fils d'agriculteurs ou d'ouvriers.

Pour la promotion 2008, 12% des auditeurs de justice sont issus d'une famille d'agriculteurs ou d'ouvriers. C'est un progrès.

Il faut agir plus fortement et plus directement. C'est l'objectif de la **classe préparatoire intégrée de l'ENM**. Elle est ouverte à Paris depuis janvier. Ses 15 étudiants sont parmi nous aujourd'hui. Je sais qu'ils travaillent dur. Ils ont tous nos encouragements. Nous allons amplifier le mouvement : **deux nouvelles classes seront ouvertes par l'ENM, en janvier 2009, à Bordeaux et à Lyon.**

Je veux également **faciliter le recrutement à l'ENM des personnes qui ont déjà une expérience professionnelle antérieure**. C'est une richesse pour l'Ecole. C'est une richesse pour l'ensemble du corps judiciaire.



- Chaque année, il y a des postes non pourvus aux deuxième et troisième concours, destinés à des candidats fonctionnaires ou issus du secteur privé. Il faut augmenter le nombre des candidats. Le **cycle préparatoire** se fera désormais par correspondance.
- L'intégration des fonctionnaires de catégorie A du ministère de la Justice sera facilitée. Leur connaissance du monde judiciaire est un atout pour la magistrature.
- La rémunération des candidats admis sur titre à l'Ecole sera améliorée. Je veux que le recrutement soit plus attractif. Il ne faut pas qu'un avocat ou un professionnel méritant renonce à intégrer la magistrature parce qu'il subit une perte de salaire.

**La réforme de l'Ecole nationale de la magistrature, je veux aussi la conduire pour les magistrats.**

Les magistrats exercent l'un des plus beaux métiers de la République. C'est un métier exigeant. C'est un métier passionnant, mais difficile.

Je connais leur métier. Je connais leurs attentes. Ils m'en font part quand je vais à leur rencontre sur le terrain ou que je reçois leurs syndicats.

C'est le premier devoir du ministre de la Justice d'être attentif à leurs conditions de travail et d'exercice de leurs missions.

Les magistrats veulent être mieux accompagnés dans leurs fonctions, tout au long de leur carrière.

C'est un souhait légitime. Les magistrats ont parfois l'impression d'être livrés à eux-mêmes.

C'est pour eux que j'ai mis en place **une direction des ressources humaines**. J'ai nommé son responsable le 1<sup>er</sup> février. Une bonne politique des ressources humaines, c'est une démarche qui repère les compétences des magistrats et qui identifie leurs besoins.

C'est en fonction de ces besoins que l'on doit définir **la formation continue**. C'est en lien avec cette direction que l'ENM élaborera son offre de formation.

Je souhaite également que l'Ecole nationale de la magistrature **apporte un soutien au changement de fonctions**.

Dans sa carrière, un magistrat peut exercer des fonctions civiles ou pénales. Il peut exercer au siège ou au parquet. Il peut prendre des responsabilités à la tête d'une juridiction ou d'une chambre spécialisée. C'est une chance. C'est aussi une exigence. Il faut être bien préparé à exercer une nouvelle fonction.

Pour chaque changement de fonctions, un stage approfondi de deux semaines sera effectué à l'Ecole. Il sera suivi d'un stage juridictionnel de trois semaines. Après la prise de fonctions, un stage complémentaire pourra être organisé s'il en est besoin.

Je suis également favorable à la mise en place d'un **système de tutorat**. Il permettra d'accompagner les magistrats dans leur première affectation. Ils se sentiront moins seuls et seront mieux encadrés. C'est une forte attente des magistrats débutants. Leur tuteur devra être une personne de confiance : par exemple, un magistrat d'expérience de sa juridiction ou un ancien maître de stage qui l'a déjà suivi.

Le droit évolue ; les contentieux sont de plus en plus complexes ; ils ont de plus en plus d'aspects internationaux.

- Des **formations longues de spécialisation** seront mises en place par l'ENM pour répondre à la technicité de certains contentieux.

Elles seront conduites en lien avec les universités et d'autres grandes écoles. Je souhaite qu'elles puissent être valorisées par un diplôme spécifique, de niveau master ou doctorat.

- Des **formations en langue, des formations en droit communautaire ou international** seront également proposées. Les magistrats seront mieux armés pour traiter les contentieux. Je pense par exemple au droit de la famille qui devient très international.
- **des formations spécifiques aux nouvelles technologies** leur seront offertes. C'est nécessaire pour réussir notre plan ambitieux de dématérialisation des procédures judiciaires. C'est aussi primordial pour bien comprendre les affaires qui mettent en cause l'utilisation de l'informatique. On l'a vu avec l'affaire de la Société Générale.

En répondant aux besoins des auditeurs et des magistrats, l'Ecole remplira au mieux sa mission.

Je veux aussi que les magistrats soient fiers de leur Ecole.

L'Ecole nationale de la magistrature est l'Ecole des magistrats. Elle doit être une grande école du droit.

Elle doit incarner **l'excellence de la formation**. Des **chaires de professeurs** seront instaurées pour les grands enseignements. Ils pourront être magistrats, universitaires de renom ou hauts fonctionnaires. Ils seront choisis pour la référence qu'ils constituent dans leur domaine.

Ils auront vocation à fédérer les équipes pédagogiques en place. Les **chargés de formation** ont un rôle essentiel, puisqu'ils assurent à temps plein la continuité de la pédagogie de l'Ecole. Leurs fonctions seront revalorisées. Ils deviendront « professeurs à l'ENM ». Comme aujourd'hui, des professeurs associés, exerçant des fonctions de terrain, compléteront le corps enseignant.

Parallèlement, l'Ecole doit devenir un **pôle de recherche reconnu** au plan international. Une direction de la recherche et de la documentation sera créée. La recherche portera sur la pratique judiciaire et sur le droit comparé. Des partenariats seront conclus avec l'Université et les grandes écoles.

Enfin l'Ecole doit rayonner au-delà de nos frontières. La **présence de l'ENM dans le monde** sera renforcée. Je l'ai dit la semaine dernière devant les 68 ministres francophones de la Justice réunis à Paris. Il faut assurer une meilleure diffusion de l'expertise française.

Il existe des besoins. Nous avons les moyens d'y répondre. Je veux le faire. L'ENM offrira un **cycle de formation pour les formateurs des institutions judiciaires étrangères**.

\*

\* \*

Mesdames et Messieurs,

Je lance aujourd'hui une réforme ambitieuse.

Une réforme pour les magistrats.

Une réforme pour la Justice.

Elle sera présentée le 25 mars prochain au conseil d'administration de l'Ecole, sous la présidence de Vincent Lamanda.

Elle s'appliquera à partir de janvier 2009 pour la formation continue et de février 2009 pour la formation initiale. Les nouveaux concours seront mis en place pour la session de juin 2009.

Je tiens à remercier Jean-François Thony pour la qualité et la cohérence de ses propositions. Je veux lui exprimer, ainsi qu'à son équipe, toute ma confiance pour mener à bien cette réforme essentielle.

Je vous remercie.



MINISTÈRE DE LA JUSTICE



# Réforme de l'Ecole Nationale de la Magistrature

Conférence de presse  
Le 22 février 2007

# FICHES DES 21 MESURES

---

## **3 MODIFIER ET DIVERSIFIER LA COMPOSITION DU JURY**

Objectif : Renforcer la qualité et la diversité du recrutement des magistrats.

Le constat

**Composition actuelle:** uniquement des magistrats et des juristes

- Un magistrat hors hiérarchie à la Cour de cassation, président
- Un membre du Conseil d'Etat ou un magistrat de la Cour des comptes
- Deux professeurs des universités chargés d'un enseignement de droit
- Neuf personnes choisies en raison de leur compétence juridique, dont au moins quatre magistrats de l'ordre judiciaire

Il existe un réel **risque** de focalisation exclusive sur les compétences juridiques. **Il faut fonder le recrutement sur le regard croisé de personnalités différentes** pour apprécier l'existence des compétences, notamment humaines, essentielles aux fonctions de magistrat.

Proposition

Modification de la composition des jurys des concours d'accès pour introduire des membres non juristes.

**Composition envisagée:**

- Un magistrat hors hiérarchie à la Cour de cassation, président
- Un membre du Conseil d'Etat
- Trois magistrats (dont deux du siège)
- Deux professeurs de droit
- Un avocat
- Une personnalité de la société civile (journaliste, chef d'entreprise, médecin...)
- Un haut fonctionnaire de l'Etat ou d'une collectivité territoriale
- Un psychologue expert
- Un sociologue ou philosophe

#### **4 METTRE EN PHASE LES EPREUVES DES CONCOURS AVEC LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT**

Objectif : Mieux repérer la capacité du candidat à assimiler les compétences tant humaines que techniques du magistrat. Assurer la diversité du recrutement.

##### Le constat

- Le contenu actuel des épreuves privilégie la culture générale et la culture juridique et donnent un poids excessif à l'écrit
- L'aptitude à la décision, à l'écoute ou à la relation ne sont pas évaluées bien que fondamentales pour un magistrat

##### Propositions

Contenu des épreuves des concours d'accès modifié pour permettre l'évaluation des qualités fondamentales et humaines des candidats

<b>Situation actuelle</b>	<b>Projet 2009</b>
<b>Admissibilité :</b> Culture générale Droit civil Droit pénal ou droit public Note de synthèse	<b>Admissibilité :</b> Connaissance et compréhension du monde contemporain Droit civil et procédure civile Droit pénal et procédure pénale Note de synthèse et d'évaluation des capacités de discernement et de décision QCM organisation de l'Etat et de la justice, droit administratif
<b>Admission :</b> Grand oral de culture générale Droit commercial/droit administratif Droit pénal ou droit public Procédure Droit social Langues Epreuves sportives	<b>Admission :</b> Grand oral d'évaluation des qualités humaines, de l'intégration des règles éthiques, de la culture judiciaire et des motivations Tests psychologiques de personnalité Epreuve de groupe d'évaluation d'une situation ou de résolution de cas Droit communautaire et international Droit économique et financier et des entreprises Langue vivante

#### **4 RENFORCER LES CLASSES PREPARATOIRES**

Objectif : Assurer aux candidats de conditions modestes **l'égalité des chances** dans les conditions de la préparation.

##### Le constat

Une classe préparatoire intégrée tendant à préparer quinze étudiants méritants, issus de milieux défavorisés, au premier concours d'accès à l'ENM a été créée à Paris en janvier 2008.

La nécessité de mieux refléter dans le corps de la magistrature la richesse et la diversité du corps social implique de donner une nouvelle impulsion à la politique d'égalité des chances, et de répartir les classes préparatoires sur le territoire pour en faire bénéficier une base géographique plus large.

##### Proposition

Les classes préparatoires seront étendues à plusieurs régions.

**Dès janvier 2009, il sera créé deux nouvelles classes préparatoires intégrées : une à Bordeaux et une à Lyon.**



## **6 FACILITER L'ACCES A L'ENM DES PERSONNES AYANT UNE EXPERIENCE PROFESSIONNELLE**

Objectif : Permettre un recrutement de valeur de personnes ayant une expérience professionnelle antérieure, notamment les fonctionnaires qui ont une expérience de la justice.

### Le constat

La diversité des recrutements et des expériences constitue une richesse pour le corps judiciaire. Les modalités actuelles de fonctionnement du cycle préparatoire du concours fonctionnaires le rendent accessible à un faible nombre de candidats.

Par ailleurs, il est nécessaire de définir des conditions nouvelles permettant aux personnels du ministère de la justice, qui connaissent mieux que d'autres le fonctionnement de la justice, de pouvoir être recrutés en qualité d'auditeurs de justice.

Enfin, il faut mettre fin à la situation qui fait que les auditeurs recrutés sur titre perçoivent, malgré leur expérience professionnelle antérieure, un traitement équivalent à celui des auditeurs de justice dont c'est le premier emploi.

### Propositions

- Ouvrir le cycle préparatoire pour le deuxième et le troisième concours Celui-ci deviendra **un cycle de préparation par correspondance**. L'examen d'accès au cycle préparatoire sera supprimé, ouvrant le cycle à un plus grand nombre de candidats.
- Faciliter le recrutement des fonctionnaires de catégorie A du ministère de la justice. **Une passerelle de recrutement sera élaborée pour faciliter l'accès à la magistrature** par le biais d'une formation de l'ENM de fonctionnaires de catégorie A du ministère de la justice.
- Revaloriser les traitements des auditeurs ayant eu une expérience professionnelle antérieure. Les textes réglementaires seront modifiés, en consultation avec la direction des services judiciaires et le ministère de la fonction publique, pour prévoir **un système d'indemnités compensatrices des pertes de revenus** pour les auditeurs de justice recrutés sur titre et de prendre en compte l'ancienneté professionnelle au moment de l'entrée en fonction.

## **7 UNE PERIODE INITIALE DE FORMATION CENTREE SUR L'ACQUISITION DES COMPETENCES FONDAMENTALES DU MAGISTRAT**

Objectif : Renforcer la cohérence de la formation.

### Le constat

Historiquement la scolarité à l'ENM est organisée de manière verticale autour des six fonctions de base de la magistrature (juge de tribunal de grande instance, juge d'instance, juge d'instruction, juge des enfants, juge de l'application des peines, substitut du procureur).

Il est important que les enseignements s'articulent autour des compétences fondamentales du magistrat telles qu'elles ont été identifiées :

- **capacité à intérioriser les règles éthiques et déontologiques,**
- capacité à prendre une décision, fondée en droit, applicable, empreinte de bon sens et s'inscrivant dans son contexte,
- capacité à formaliser une décision,
- **capacité à conduire une audience, à écouter et communiquer,** et à gérer des conflits,
- capacité à s'inscrire dans l'espace judiciaire européen,
- **capacité à la gestion d'un cabinet** de juge spécialisé et à s'inscrire dans un environnement informatique et financier,
- **capacité à travailler en équipe** et à s'inscrire dans une politique publique, un environnement institutionnel,
- capacité au positionnement du magistrat et à la médiatisation.

### Proposition

Trois séquences de six mois constitueront le socle d'enseignement généraliste de formation au métier de magistrat, dans l'ordre :

- une période d'études intégrant **l'acquisition des techniques fondamentales** (présidence d'audience, méthodologie du jugement et du réquisitoire, etc.),
- le stage juridictionnel, où les aptitudes fondamentales seront développées et évaluées,
- le stage avocat obligatoire.

Après l'examen de classement et le choix des postes, commencera une deuxième période de formation, le socle d'enseignement spécialisé, plus centré sur les techniques approfondies des fonctions du poste choisi.

## **8 UNE PERIODE DE SPECIALISATION PLUS PUSSEE**

Objectif : Mieux armer les futurs magistrats à l'exercice de leurs premières fonctions

### Le constat

Le premier poste pouvant exposer par nature le nouveau magistrat aux plus grandes difficultés en lien avec le manque d'expérience, il est nécessaire de porter une attention particulière à sa préparation spécifique.

### Proposition

La formation aux premières fonctions sera massivement renforcée. La période de **spécialisation théorique passera d'un à trois mois** et **les stages de préaffectation passeront de quatre à six mois**. En outre, un stage de préparation à la prise de fonction (**stage de 2 semaines auprès du magistrat que l'auditeur va remplacer ou du service d'accueil**) se déroulera pour permettre la transmission de l'information, la présentation aux partenaires, etc. La durée totale de la phase de spécialisation serait ainsi de 9 mois et 2 semaines contre 5 mois actuellement.

## **9 UNE SCOLARITE SANCTIONNEE PAR UN DIPLOME**

Objectif : Permettre aux auditeurs de valoriser le temps de scolarité et les études à l'ENM.

### Le constat

Les 31 mois de scolarité des auditeurs de justice à l'Ecole nationale de la magistrature ne sont sanctionnés par aucun diplôme.

Dans l'hypothèse d'un changement de carrière, ou lorsque les magistrats postulent sur des postes de détachement, il peut arriver que l'absence de reconnaissance de la scolarité à l'ENM les mette dans une situation désavantageuse par rapport à d'autres candidats.

### Proposition

**La scolarité à l'ENM sera sanctionnée par un diplôme délivré par l'Ecole. Ce diplôme pourrait être intégré dans le système LMD.**

Des discussions sont en cours avec le ministère de l'enseignement supérieur sur les conditions de la mise en œuvre de cette proposition.

## **8 REPENSER L'ÉVALUATION DES AUDITEURS DE JUSTICE**

Objectif: Améliorer l'évaluation des compétences fondamentales et de l'aptitude aux fonctions de magistrat.

### Le constat

L'évaluation des auditeurs de justice doit répondre à quatre objectifs distincts :

- aider l'auditeur de justice à situer son niveau, à savoir ce qui est attendu de lui, à progresser,
- repérer les auditeurs en difficulté et les accompagner,
- déterminer son aptitude à devenir magistrat et à occuper les différentes fonctions,
- établir un classement de sortie.

Actuellement, le processus d'évaluation ne répond pas à cette distinction.

Par ailleurs, alors que la scolarité mettra l'accent sur les compétences fondamentales, telles que l'aptitude à la décision, à l'écoute ou à la gestion, le processus d'évaluation doit évoluer pour permettre d'évaluer les progrès dans l'acquisition de ces aptitudes.

### Propositions

- Un livret de l'auditeur sera établi dès le début de la scolarité.
- Pendant toute sa durée, **l'évaluation évaluera de manière distincte les aptitudes fondamentales, les aptitudes fonctionnelles et les progrès dans l'acquisition de ces compétences.**
- Les épreuves de l'examen de classement seront adaptées aux objectifs de la nouvelle pédagogie : entretien avec le jury sur le rôle et la place du magistrat, sur l'éthique et la déontologie, une épreuve de QCM portant sur les enseignements dispensés pendant la période d'études, ainsi qu'une épreuve orale de langue.

## **10 REINTRODUIRE LES STAGES EXTERIEURS, DONT UN STAGE OBLIGATOIRE A L'ETRANGER**

Objectif : Mettre à profit la scolarité pour permettre une ouverture sur d'autres pratiques, professions ou institutions en rapport avec les fonctions de magistrat, et sur l'international.

### Le constat

L'ouverture des auditeurs de justice sur la société, les structures partenaires de l'institution judiciaire et les instances étrangères est garante de sa bonne insertion dans son contexte professionnel.

### Proposition

**Réintroduire les stage extérieurs** durant la scolarité, positionné durant la dernière partie de la formation après le choix de poste sur une durée de trois mois dont un mois à l'étranger.

## **11 RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LES AUTRES ECOLES DE LA JUSTICE ET LE MONDE UNIVERSITAIRE**

Objectif : Développer des partenariats avec les autres écoles du ministère de la justice et avec le monde universitaire en matière de recherche et de formations.

### Le constat

Il n'existe pas de partenariat structuré sur une coopération de moyen terme avec l'université. Les liens avec les écoles du réseau de service public (RESP) et les écoles du ministère de la justice doivent être renforcés.

### Propositions

#### **L'ENM lancera des partenariats avec des universités :**

- pour développer l'activité du pôle recherche avec des laboratoires universitaires, notamment pour des doctorants au sein de la Communauté européenne,
- pour la conception et l'offre de formations diplômantes de troisième cycle dans le cadre de la formation continue des magistrats,
- les partenariats avec les Ecoles du Réseau de service public (RESP) ainsi que les écoles du ministère de la justice seront renforcées dans le but de croiser les formations initiales et de mutualiser l'offre de formation continue.

## **11 UNE FORMATION CONTINUE AU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Objectif: Faire de la formation continue un outil à la disposition de la gestion des carrières de magistrat

### Le constat

Le ministère de la justice instaure une politique de gestion des ressources humaines au profit des magistrats. La formation continue nationale doit s'inscrire pleinement dans cette nouvelle politique. L'exercice de fonctions qui demandent des compétences spécifiques, telles que celles de chefs de juridiction ou chefs de Cour, doit être fondé sur une formation spécifique. L'évaluation du magistrat doit refléter son implication dans la formation continue.

### Proposition

**L'ENM et la DRH du ministère seront en lien permanent pour adapter la formation continue.**

L'évaluation des magistrats s'appuiera sur l'offre de formation pour mettre en phase les formations suivies avec les besoins spécifiques des magistrats. Par exemple, les chefs de Cour pourront dans le cadre des entretiens d'évaluation, proposer en s'appuyant sur le programme de l'école, les formations qui correspondent aux lacunes repérées chez le magistrat.

L'Ecole organisera des cycles de formations type mastère pour les magistrats qui postulent ou souhaiteraient ultérieurement postuler sur des fonctions de chefs de juridiction ou chefs de Cour (management, gestion budgétaire et financière, techniques de communication, hygiène, sécurité et sûreté dans les juridictions...).



## **12 OFFRIR UN CATALOGUE DE FORMATIONS LONGUES DE SPECIALISATION**

Objectif: Offrir aux magistrats qui le souhaitent les moyens de devenir des experts dans un domaine spécialisé du droit

### Le constat

De nombreux contentieux deviennent de plus en plus complexes et le besoin de spécialisation s'accroît notamment avec la création de juridictions spécialisées. La spécialisation apporte au justiciable une sécurité juridique gage d'une bonne justice.

### Proposition

L'Ecole offrira **des formations spécialisées** sur des thèmes tels que la **criminalité organisée, le terrorisme, la délinquance financière, les litiges commerciaux transnationaux, la santé publique, etc.** afin de faire des magistrats de véritables experts dans leur domaine. Ces formations de longue durée (de six mois à un an ou plus) seraient sanctionnées par un diplôme de type mastère ou diplôme universitaire. Un partenariat pourrait s'envisager avec l'université pour leur réalisation.

## **13 UNE FORMATION CONTINUE EN SOUTIEN AU CHANGEMENT DE FONCTION**

Objectif: Assurer, à l'occasion de chaque changement de fonction des magistrats, une formation théorique et pratique actualisée aux techniques des nouvelles fonctions.

### Proposition

Mettre en place au moment du changement de fonctions **une formation approfondie de deux semaines complétée par un stage juridictionnel de trois semaines** pour appréhender les aspects théoriques et pratiques des nouvelles fonctions.

Ces formations seront obligatoires pour tous les magistrats qui changeront de fonction en vue d'occuper des fonctions jamais exercées auparavant.

Une formation sera également proposée, en partenariat avec le service de la formation continue de l'ENA, aux magistrats nommés comme magistrats à l'administration centrale du ministère de la justice (MACJ).

## **14 ASSURER LA MAITRISE DES LANGUES ETRANGERES**

Objectif : Permettre aux magistrats de s'exprimer avec aisance en anglais juridique.

### Le constat

La maîtrise des langues, et plus particulièrement de l'anglais, est devenue indispensable à l'exercice des fonctions de magistrat. Les liens directs entre magistrats européens sont de plus en plus fréquents. Peu d'entre eux peuvent s'exprimer en langues étrangères dans des réunions internationales ou échanger avec des homologues étrangers. La formation en langues en université de droit n'est souvent pas considérée comme prioritaire par les étudiants qui envisagent de préparer le concours de la magistrature.

### Propositions

La politique des langues étrangères à l'Ecole sera renforcée. Compte tenu des besoins spécifiques, elle se concentrera sur l'anglais qui est devenu de facto la langue des échanges internationaux en matière juridique, mais les autres langues seront prises en compte. Le renforcement de cette politique comprendra notamment :

- Le relèvement du coefficient de l'épreuve de langues au concours et l'institution d'une épreuve de seconde langue optionnelle ;
- le doublement des places offertes en majeure internationale ;
- La poursuite pendant le stage juridictionnel de la formation sous forme de formation en ligne ;
- le renforcement de l'offre de formation continue par la mise en place de stages intensifs ainsi que par des sessions de pratiques professionnelles en langues étrangères ;
- L'exigence d'un niveau minimum requis en fin de formation sanctionné par un test ;
- Enfin le recours à l'enseignement en ligne sera favorisé dans le cadre de la formation continue, dans un premier temps en liaison avec le ministère des affaires étrangères puis par une proposition interne de l'école.

## **15 ASSURER LA MAITRISE DU DROIT COMMUNAUTAIRE ET DU DROIT INTERNATIONAL**

Objectif : Permettre aux magistrats d'appréhender pour mieux les appliquer les dimensions européennes ou communautaires du droit et de la procédure

### Le constat

Il est de moins en moins de domaines d'exercice des fonctions de magistrats où une composante internationale ou européenne ne soit pas présente. Or, le cursus universitaire des futurs magistrats ne les prépare que très peu à ces matières, qui ne sont en général que facultatives. L'Ecole nationale de la magistrature doit faire du futur magistrat un magistrat complètement européen et international.

### Propositions

Aux concours, le droit communautaire et le droit international figureront parmi les épreuves techniques de l'épreuve d'admission.

- **En formation initiale, ces deux matières feront l'objet d'un enseignement pratique spécifique.** Lors de la période de spécialisation aux premières fonctions, les auditeurs feront un stage obligatoire dans le même domaine de compétences dans une juridiction d'un autre pays européen. Le nombre d'intervenants étrangers en formation initiale sera renforcé, avec certaines des conférences en anglais. Les contacts et les échanges avec les autres écoles de formation judiciaire, à l'instar de ce qui se fait lors des semaines européennes de l'ENM, seront poursuivis voire étendus.
- En formation continue, l'Ecole offrira en plus grand nombre des formations aux droits européen et international dans lesquelles interviendront de manière systématique des magistrats étrangers. L'offre de stage dans les organismes européens et internationaux sera renforcée, les échanges seront amplifiés dans le cadre du programme d'échanges des autorités judiciaires mis en place par le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ).

## **16 AMELIORER LA CONNAISSANCE DES SYSTEMES JURIDIQUES ET JUDICIAIRES ETRANGERS**

Objectif : Permettre, au travers de l'échange sur les pratiques judiciaires avec les magistrats étrangers, un enrichissement réciproque des systèmes judiciaires.

### Le constat

La méconnaissance par les magistrats des spécificités des systèmes juridiques, les amène souvent à des demandes d'entraide judiciaire qui ne prennent pas en compte les spécificités des procédures ou des principes généraux des grands systèmes de droit, et qui aboutissent à l'échec.

### Proposition

Outre les stages obligatoires de spécialisation pour les auditeurs dans des pays de l'Union européenne, l'Ecole mettra en place dans le cadre de la formation continue, en liaison avec la DRH du ministère, **un programme d'échanges de magistrats** comprenant des visites d'études dans des pays européens à charge de réciprocité pour les magistrats étrangers, occasion d'échanges de bonnes pratiques avec tous les membres de la juridiction. Ce programme se mettra en œuvre, au sein de l'Union Européenne, au travers du Réseau européen de formation judiciaire (REFJ).

Dans le cadre du nouveau pôle recherche de l'ENM, une attention particulière sera donnée aux études sur les pratiques judiciaires comparées.

## **17 DEVELOPPER LA RECHERCHE**

Objectif : Développer une politique de recherche qui permettra de décloisonner les activités de l'ENM et d'assurer son rayonnement extérieur.

### Le constat

L'ENM ne dispose pas à ce jour de politique de recherche ni de moyens dédiés à cette action. La recherche est pourtant un levier indispensable d'enrichissement de la réflexion et des pratiques ainsi qu'un support pour développer des partenariats avec d'autres intervenants.

### Proposition

**Une direction de la documentation et de la recherche sera créée.** Elle aura en charge le service documentation et le projet documentaire de l'Ecole. Une nouvelle organisation et la fusion des services de documentation et des systèmes informatiques rénovés permettront de collecter systématiquement les productions de l'Ecole pour les mutualiser et les rendre facilement accessible.

**Le programme de recherche portera prioritairement sur les pratiques judiciaires, les pratiques comparées au sein de l'Union européenne.**

Elle sera en charge des partenariats avec l'Université et les écoles de service public, notamment dans la mise en place de formations diplômantes.

La direction de la documentation et de la recherche prendra en charge la politique éditoriale de l'Ecole. La diffusion de la revue semestrielle « Les cahiers de la justice » coéditée avec Dalloz sera poursuivie. Une publication périodique d'actualité par fonction sera lancée (sur le modèle de la publication « instruction actualité »). D'autres publications seront développées sur des thématiques particulières, la politique de publication contribuant de la sorte aux objectifs de la formation continue en même temps qu'à ceux de la recherche.

## **18 RENFORCER LA PRESENCE DE L'ENM DANS LE MONDE**

Objectif : Assurer la diffusion de l'expertise française en matière de formation judiciaire et répondre efficacement à la demande de coopération dans ce domaine

### Le constat

L'ENM ne dispose pas d'une autonomie suffisante dans sa stratégie internationale et le montage de projets. Elle manque de partenariats structurés avec d'autres opérateurs français ou européens. Les moyens consacrés à l'activité de coopération internationale sont notoirement insuffisants. L'action internationale de l'Ecole n'est, pour ces raisons, pas au niveau des attentes des partenaires européens et internationaux.

### Proposition

Les activités de coopération à la formation judiciaire seront renforcées et structurées, en particulier par la création d'un poste de directeur des affaires internationales et d'une unité de coopération à la formation judiciaire. L'objectif est que ces activités soient financées au moins en partie par les projets.

**L'ENM, afin de répondre à la demande dans ce domaine, offrira, en France, un cycle de formation de formateurs à destination des institutions étrangères.**

## **19 ASSURER LA QUALITE ET LA DIVERSITE DU RECRUTEMENT DU CORPS ENSEIGNANT**

Objectif: Assurer la couverture des besoins de l'ENM en enseignants permanents et enseignants associés, la diversité des contenus de formation, et renforcer la visibilité et l'attractivité des études à l'ENM.

### Le constat

Il n'existe pas à l'heure actuelle de chaires de professeurs à l'ENM. La nomination comme titulaires de chaires de grands noms de la magistrature ou d'ailleurs, sortes de « locomotives » des grands enseignements permettra de donner toujours plus de volume et de cohérence à la pédagogie. Afin d'assurer un recrutement de qualité, il est également nécessaire que les fonctions d'enseignants à l'Ecole aient une attractivité suffisante, et que l'Ecole représente une réelle valorisation de leur carrière. Actuellement, il y a à l'Ecole :

- 21 chargés de formation et 15 magistrats enseignants associés
- 6 chargés de formation en formation continue et 3 dans le département international

Les chargés de formation sont détachés à l'ENM pour une durée de trois ans renouvelable une fois.

### Propositions

- **Dix chaires de professeurs** occupées par des magistrats ou des non magistrats (universitaires de renom, professeurs dans des grandes écoles, hauts fonctionnaires ...), **choisis pour la référence qu'ils constituent dans leur domaine**, seront créées à l'Ecole. Ces professeurs titulaires de chaires ont vocation à fédérer les équipes pédagogiques (enseignants permanents et associés) au sein de leur domaine et à développer avec les enseignants le contenu des enseignements.
- Les chargés de formations deviennent des « professeurs à l'ENM » qui assurent à temps plein la continuité de la pédagogie à l'Ecole.
- Des professeurs associés, exerçant des fonctions de terrain, compléteront le corps enseignant de l'Ecole.
- Les grilles de desiderata des magistrats incluront les postes de professeurs à l'ENM afin d'élargir le vivier de candidats.



## **20 DOTER LES MAGISTRATS DELEGUES A LA FORMATION D'UN VERITABLE STATUT D'EMPLOI**

Objectif : Améliorer la coordination entre la formation continue nationale et déconcentrée et assurer un suivi des stages en affectant à plein temps des magistrats à cette tâche qui seraient dotés d'un statut d'emploi, préconisé déjà en 2000 dans le rapport du Président Le Quinquis.

### Le constat

La formation continue, devenue obligatoire, va devoir s'appuyer sur la formation continue déconcentrée afin de pouvoir répondre, à effectif constant, à cet accroissement de la demande. Les magistrats délégués à la formation doivent se consacrer totalement à cette mission. Ils assureront également pour le compte de l'Ecole le suivi personnalisé des stagiaires.

### Proposition

Il est proposé de créer à l'Ecole **12 emplois de chargés de formation** qui seront répartis par l'Ecole dans les Cours d'appel. Ces magistrats prépareront en lien avec le responsable des ressources humaines et les chefs de Cour concernés, le programme de formation dont la complémentarité avec la formation continue nationale serait de ce fait assurée. Ils seront en outre chargés du suivi des stages et de la coordination des directeurs de centre de stage des auditeurs de justice.

## **21 INSTAURER UN SYSTEME DE TUTORAT DES MAGISTRATS AFFECTES DANS LEURS NOUVEAUX POSTES**

Objectif : Assurer un accompagnement du magistrat dans les premières années de ses fonctions

### Le constat

Les premières années de fonction des magistrats sortant de peuvent se révéler difficiles en raison du manque d'expérience et de l'isolement dans certaines fonctions de cabinet notamment. Un accompagnement du magistrat dans sa première affectation est donc nécessaire dans un souci de pleine réussite professionnelle pour lui-même et de garantie pour le justiciable.

### Proposition

Il est proposé de mettre en place **un dispositif de tutorat** permettant au magistrat débutant de s'ouvrir sur les questions ou les difficultés dans la pratique de ses fonctions **auprès d'une personne de confiance**, magistrat d'expérience de sa juridiction ou extérieur à sa juridiction. Ce magistrat peut être :

- le chef de juridiction,
- un collègue au sein de la même juridiction,
- un maître de stage qui a suivi l'auditeur.

Ces options feront l'objet d'une étude supplémentaire pour choisir celle qui répond le plus aux attentes de cette mesure.