

L'ENM dans la crise

Par Ancelin NOUAILLE et la section USM de l'ENM



Le 28 février 2020 avait lieu, en grande pompe, le traditionnel gala de la promotion 2019 des auditeurs de justice. Quinze jours plus tard, la fête était finie, le premier confinement était annoncé et l'ENM entamait une révolution dans son fonctionnement. Alors que ceux qui fêtaient la fin de leur scolarité quelques jours auparavant rejoignaient les candidats à l'intégration directe et les stagiaires du concours complémentaire en stage dans des juridictions elles-mêmes touchées de plein fouet par la crise de la covid, les équipes de l'ENM se mettaient en ordre de marche pour assurer tout à la fois l'adaptation et la continuité de la formation sur les lieux de stages, en juridictions et dans les cabinets d'avocats, mais également l'accueil de la promotion 2020 en juin. Dans le même temps, la promotion 2018 en stage extérieur et pour laquelle l'épreuve finale d'entretien avec le jury d'aptitude et de classement était en cours était elle aussi placée en situation de télétravail et le calendrier des

dernières épreuves de fin d'étude et de classement était bouleversé. Ainsi, l'École a dû adapter la formation de 1 096 élèves magistrats en seulement quelques jours, alors que les concours d'accès étaient eux aussi en préparation avec des épreuves d'admissibilité programmées en mai.

La promotion 2020 est désormais en stage à son tour, pendant que les auditeurs de 2019 viennent de choisir leurs postes et de suivre la première partie de leur préparation aux premières fonctions (PPF) à l'École. Tous ont réalisé un parcours unique dans l'histoire de l'École. Dans cette crise, les équipes pédagogiques et techniques de l'ENM ont su apporter une nouvelle preuve de l'ambition qui porte cette école.

Pourtant, elles doivent faire face depuis plusieurs mois à d'autres défis encore, et évoluer dans un climat d'incertitude permanente.

La section USM de l'ENM s'est officiellement constituée en septembre 2020, d'abord autour des coordonnateurs de formation bordelais, avant de s'étendre aux coordonnateurs régionaux. En lien avec le Bureau, elle suit de près les évolutions de l'École et s'efforce de défendre ses fondamentaux.

L'ENM EN TEMPS DE COVID

Comment former les futurs magistrats à l'ENM en périodes de confinement ?

Dès l'annonce du premier confinement, l'ENM a fermé ses portes et ses agents,

tout comme les élèves, ont été placés en position de télétravail. Le matériel informatique l'a permis et des comptes Teams ont été créés en un temps record pour tous les agents. À cette période, aucune promotion n'était en cours de scolarité, ce qui a permis d'anticiper et de gérer au mieux les difficultés. Toutefois, il a fallu établir le lien avec les auditeurs, les stagiaires du concours complémentaire et les candidats à l'intégration directe répartis dans des centaines de lieux de stages à cette période, organiser la fin des épreuves de classement de la promotion 2018 et sa répartition des postes, qui s'est déroulée à distance. Les auditeurs de la promotion 2018 ont su procéder à leurs choix de postes avec sérieux et efficacité malgré tout. En revanche, leur période de préparation aux premières fonctions (PPF), qui devait débiter le 9 avril 2020 à Bordeaux a dû être annulée en raison du bouleversement du calendrier de validation des aptitudes et du classement, alors-même que durant deux semaines, dans l'urgence et l'inconnu, tout avait été tenté pour préparer une PPF 100 % à distance. L'équipe enseignante, en lien avec ces professionnels extérieurs, s'est néanmoins mobilisée pour mettre une documentation riche et des forums d'échanges à la disposition des auditeurs afin de compenser cette absence de PPF. Si cette masse de fichiers a pu impressionner les auditeurs et compliquer la transmission, elle a eu le mérite d'être une première réponse aux futurs magistrats qu'il n'a jamais été question de laisser à l'abandon.

Les enjeux se sont ensuite densifiés puisqu'il a fallu organiser la formation de la nouvelle promotion en juin. Malgré le déconfinement décidé le 11 mai, la Direc-

tion de l'École a pris la décision de prévoir une formation 100 % à distance pour l'été avant une rentrée en présentiel à compter de fin août. Les auditeurs de la promotion 2020 ont donc été accueillis avec soulagement et enthousiasme à cette date, les conférences demeurant toutefois tenues par webinaires, l'amphithéâtre Simone Veil ne pouvant plus accueillir la promotion dans sa totalité.

De la même manière, les candidats à l'intégration directe ont pu suivre la quasi-intégralité de leur scolarité (sauf le dernier jour) physiquement à l'ENM en octobre 2020. Compte tenu du caractère extrêmement raccourci et dense de leur formation, recentrée sur la réalisation de cas pratiques et des mises en situation, un format différent aurait placé l'équipe pédagogique et les candidats dans une situation très délicate.

Malheureusement, une nouvelle bascule en format intégralement distanciel a dû s'opérer juste après, pour les auditeurs, à l'occasion du deuxième confinement. Cette fois-ci du jour au lendemain. Le système d'enseignement hybride (directions d'études en présentiel et conférences en distanciel) n'a pu reprendre qu'en janvier 2021, jusqu'à la fin de la période d'études en mars.

Néanmoins, sur décision dérogatoire et grâce à une organisation adaptée et rigoureuse, respectée avec soin par les auditeurs et les intervenants, toutes les simulations ont pu se tenir normalement durant la scolarité, à la grande satisfaction de tous.

Le bilan de ces derniers mois est paradoxal. En effet, les enseignements à distance ont révélé à la fois de nouvelles ressources, de nouveaux outils pédagogiques, de nouveaux projets et des ambitions renouvelées, mais ont également causé beaucoup de frustration et de lassitude chez les enseignants comme chez les auditeurs.

Certains d'entre eux ont manifesté leur inquiétude quant au déroulé de leur formation ainsi qu'un sentiment de décrochage. Pour autant, si nul ne conteste que le fonctionnement subi ces derniers mois

ne pourrait être pérennisé, il est également observé que la qualité de la formation n'a pas été remise en cause. La promotion 2020, comme les précédentes, a acquis les compétences nécessaires au stage juridictionnel. Et cette situation de crise, accélérant un processus déjà en cours de diversification des méthodes pédagogiques via la « e-formation », a permis à tous, apprenants et enseignants, de trouver des moyens pour dépasser les blocages et contraintes.

À l'impossible, nul n'est tenu ?

Le maintien de ce niveau d'excellence dans la formation tient à plusieurs facteurs.

D'abord, malgré le contexte difficile, les auditeurs de justice ont fait preuve d'un enthousiasme et d'un sang-froid remarquables. Ils ont su se saisir des outils proposés, s'engager pleinement dans leur formation, répondre aux attentes des formateurs et respecter les consignes sanitaires permettant le maintien de l'ouverture de l'École en dehors des périodes de confinement. Si des périodes de découpage ont pu exister, la promotion a su rester concentrée sur les apprentissages et mesurer les enjeux de sa formation. Elle s'est privée des moments de convivialité qui caractérisent aussi l'École pour trouver d'autres ressources et découvrir malgré tout la richesse du métier qui l'attend.

Ensuite, l'équipe enseignante n'a jamais renoncé à offrir une formation de qualité aux futurs magistrats. Les contenus pédagogiques ont été adaptés aux formats distanciels, parfois du jour au lendemain. De nouveaux outils ont été imaginés pour contourner du mieux possible la barrière de l'écran. L'équipe pédagogique s'est formée dans l'urgence à l'enseignement à distance. Les magistrats enseignants associés, bien que doublement touchés par la crise sanitaire, en juridiction et à l'ENM, ont su s'adapter en conservant l'enthousiasme et l'engagement qui les caractérisent. La soif de transmettre et d'apprendre un métier hors du commun a su dépasser les contrariétés liées à l'éloignement ou

aux déconnexions. Ce qui est trop souvent dénoncé comme le corporatisme de l'École a finalement confirmé son sens, celui de l'engagement au profit de l'institution. Si nul ne souhaite revivre l'année 2020, la mission pédagogique a néanmoins été remplie.

Enfin, l'ensemble des services supports de l'ENM s'est mobilisé pour créer les outils nécessaires à la pédagogie à distance et répondre aux besoins. Ainsi, la direction des études a fait preuve de réactivité pour garantir la continuité pédagogique malgré les nombreux arrêts des cas positifs ou contacts. Le service informatique a su à chaque fois créer des comptes permettant aux absents de suivre les cours. Le service e-learning et les assistants pédagogiques n'ont pas compté leurs heures pour expérimenter les nouveaux logiciels, les faire fonctionner au mieux et permettre aux centaines d'intervenants de les utiliser de la manière la plus facile possible. L'organisation des cours et simulations d'audience s'est déroulée sans incident malgré les multiples contraintes imposées.

Il convient d'ajouter que si cet article évoque essentiellement la gestion de la crise pour la formation initiale des auditeurs, à Bordeaux, l'impact de la situation sanitaire a concerné l'ENM dans toutes ses dimensions, en particulier le service des concours et la formation continue, et bien entendu les coordonnateurs régionaux de formation, les directeurs de centres de stage et tous les maîtres de stages qui sont le relais permanent de l'École au sein des juridictions.

Au final, c'est une adaptation permanente de l'ENM qui a été observée, avec pour fil conducteur le maintien de la qualité de la formation. Ainsi, malgré de nouvelles péripéties et les incertitudes liées aux conditions du déconfinement, la PPF a pu se dérouler à Bordeaux en mai dernier, certes sur une durée réduite de 11 jours au lieu de 22 habituellement, avec une promotion 2019 de nouveau réunie. Les mois passés ont été difficiles et la charge de travail de chacun largement accrue, avec un sentiment de devoir sans cesse

faire, défaire et refaire, mais les objectifs de l'École ont été atteints.

Malgré tout, la sérénité n'est pas au rendez-vous tant l'École évolue dans un climat d'incertitude bien au-delà de la question du covid.

L'ENM À LA CROISÉE DES CHEMINS

Lors de la récente période de préparation aux premières fonctions de la promotion 2019, une haute magistrate animant une séquence auprès des futurs parquetiers déclarait : « Cette école est pour nous tous, génération après génération, une école fondatrice. On doit tout à l'École où on est nés à la qualité de magistrats ».

Il est constant que l'ENM concentre l'attachement de toute la magistrature et suscite souvent l'admiration d'autres professions. La préservation de son existence, de sa raison d'être et de ses fondamentaux apparaît néanmoins comme un combat d'une cruelle actualité.

Une accumulation d'incertitudes

La question de la suppression de l'ENM est évoquée depuis plusieurs années. Mais cette mort annoncée n'est pas sérieuse. Il s'agit pour le politique d'énoncer le pire pour mieux soumettre à la réforme.

L'École fait régulièrement l'objet d'attaques et de contre-vérités, le principe étant que moins on la connaît, plus on a de choses à en dire. Ce processus semble s'accélérer et les prochaines échéances électorales risquent de ne pas arranger les choses. Avocat invité à l'ENM en 2018, Éric Dupond-Moretti avait regretté d'avoir dit et écrit qu'il fallait supprimer cette école. Devenu ministre de la Justice, il a néanmoins expliqué renoncer à une refonte totale de l'ENM uniquement faute de temps, reprenant un discours fallacieux sur l'entre-soi et le corporatisme, feignant alors d'ignorer toutes les qualités de cette école, pourtant reconnues au niveau international. L'ENM est donc un symbole, une cible politique, alors que les magistrats y voient avant tout une école

d'application où règnent la découverte, la rigueur juridique et l'apprentissage d'un métier aux missions spécifiques.

C'est dans ce contexte qu'une nouvelle direction a été nommée à la tête de l'ENM à l'automne 2020. Si Nathalie RORET a toujours soutenu ne pas avoir de feuille de route et vouloir faire savoir les mérites de l'ENM, ni ses projets ni sa vision de l'avenir de l'école ne sont clairement exprimés à ce jour et le personnel de l'école a plusieurs fois regretté le défaut de communication descendante interne. De même, force est de constater que ce n'est pas au travers des rares entretiens accordés à la presse écrite qu'il a été rendu compte de la modernité et de l'ouverture de l'école, pourtant toujours en mouvement. Très vite, la nouvelle directrice a manifesté son souhait de mener un audit de l'ENM visant à faire le bilan de la réforme de 2008 et à analyser le fonctionnement de l'École.

Deux cabinets de conseil ont été recrutés à la suite d'un appel d'offre en décembre. Après une phase d'auditions d'une centaine de personnes, ayant d'ailleurs un lien parfois éloigné avec l'ENM, des ateliers sont en cours autour de 5 thématiques (Qui formons nous et à quoi ? / Comment former les futurs magistrats ? / Comment former les magistrats tout au long de leur carrière ? / Comment faire de l'ENM un lieu d'échange et de recherche sur les pratiques judiciaires ? / Comment réinventer le récit d'une école unique ?). Si ces questionnements ne manquent pas d'intérêt, le personnel de l'école s'interroge sur le coût de cet audit, qui d'ailleurs n'a plus vocation à porter ce nom selon la Direction et les cabinets missionnés, sur la méthode de réflexion proposée qui apparaît souvent très brouillonne et superficielle et qui confine en réalité à une absence de méthode, et sur les modifications du champ d'intervention des cabinets. Ainsi, malgré les objectifs initialement fixés, aucune évaluation historique et concrète de la réforme de 2008 n'est réellement faite et les cabinets tendent à se présenter comme des facilitateurs de réflexion plutôt que comme des producteurs d'un travail d'analyse du fonctionnement de l'École. Les ateliers d'échanges,

organisés en distanciel, souvent perturbés par des difficultés de connexion, sont chacun d'une durée très réduite malgré un nombre de participants important. Nul ne sait quel bilan pourra être réellement fait des réflexions en cours et quels chantiers seront entamés à l'issue. La section USM reste vigilante à ce que cet audit ne s'avère pas un prétexte à des réformes préparées d'avance.

À ces inquiétudes s'ajoute la réforme en cours de la haute fonction publique, menée à la suite du rapport Thiriez. Alors que la suppression de l'ENA a déjà été annoncée, et que les propositions pragmatiques faites par l'ENM à Monsieur THIRIEZ n'ont pas été retenues, le risque d'une déformation massive des missions de l'ENM est encouru. Il est actuellement question d'imposer aux grandes écoles du service public un tronc commun de formation autour de plusieurs thèmes comme la transformation numérique ou les valeurs républicaines. La durée de 100 heures et la rigidité de ce tronc commun pourraient être un handicap pour l'ENM s'il s'impose comme un prolongement de l'Université au détriment de la formation pratique et technique des futurs magistrats. Ce volume horaire devra en tout état de cause s'insérer dans le plan de formation des auditeurs en scolarité et en stage ; ce sont donc des temps de formation actuels, fonctionnels ou transversaux qui vont être supprimés en balance. Une vigilance est de mise même si l'aspect très politique de cette réforme échappe en grande partie à l'École. Il reste nécessaire de rappeler sans relâche que la magistrature n'est pas assimilable à la haute fonction publique et que le métier de juge ou de procureur s'apprend de manière très spécifique.

La nécessaire défense des fondamentaux

Ainsi, dans cet océan d'incertitudes, il est plus que jamais nécessaire de rappeler les fondements et valeurs de l'ENM.

D'abord, l'évidence confirme que l'ENM est une école d'application qui vise à former des magistrats et d'abord des magistrats.

L'apprentissage de ce métier suppose un savoir et des techniques propres qui ne peuvent être transmis de manière trop généraliste ou éloignée de la pratique judiciaire. Il est donc légitime et pragmatique que les futurs magistrats soient en grande partie formés à la technicité de leurs futures fonctions par leurs pairs. En particulier, l'alliance entre une équipe enseignante, spécifiquement formée à la pédagogie, chargée du renouvellement permanent du plan de formation et des magistrats enseignants associés au plus près du terrain, constitue une richesse irremplaçable et une condition de la réussite de la formation. Le premier devoir de l'École est de former des magistrats compétents. La confiance des justiciables dans la magistrature ne pourra progresser sans une assurance de cette compétence.

Ensuite, les évolutions de ces dernières années quant à la formation au savoir-être

doivent être préservées, tant elles correspondent à l'ADN du magistrat et à l'office du juge. Sacrifier les enseignements relatifs à la déontologie, à l'entretien judiciaire, à la gestion des émotions ou encore à l'impartialité au profit d'objectifs d'affichage ou de projets bureaucratiques constituerait un recul dangereux concernant la qualité de la formation mais surtout pour l'institution judiciaire donc la démocratie.

Enfin, l'ENM doit rester un modèle d'excellence et d'ouverture sur la société et le monde.

L'ENM a développé des enseignements extrêmement variés allant de formations à la psychopathologie aux ateliers de compatibilité en passant par des apports en médecine légale ou sur l'entraide civile internationale. Elle fait appel chaque année, en formation initiale, à plusieurs cen-

taines d'intervenants extérieurs venus de tous horizons (universitaires, médecins, professeurs de langue, psychologues, greffiers, avocats, comptables...).

Cette richesse en fait un modèle qui est le meilleur argument contre le soupçon d'entre-soi ou d'enfermement idéologique, qui relève d'un fantasme à la peau dure. Chaque année, le programme pédagogique est réinterrogé. L'ENM est le contraire d'une tour d'ivoire.

Chaque magistrat sait ce qu'il doit à cette école qui doit être défendue et qui n'a pour seules ambitions que de continuer à progresser et de s'ouvrir à ceux qui s'intéressent à elle de bonne foi.

La section USM et toute l'équipe enseignante souhaitent porter ces ambitions pour peu qu'on leur accorde un minimum de confiance et de soutien en ce sens.

