



**MINISTÈRE DE LA JUSTICE  
ET DES LIBERTÉS**

**DOCUMENT D'ORIENTATION  
PLURI-ANNUEL  
EN MATIÈRE DE FORMATION  
2012-2014**

## SOMMAIRE

1 – Le cadre juridique de la formation des agents du ministère de la justice et des libertés .....	3
2 – Les acteurs de la formation au ministère de la justice et des libertés .....	3
<b>1/ Le secrétariat général</b> .....	3
<b>2/ La direction des services judiciaires</b> .....	4
a / La magistrature .....	4
b / Les personnels des greffes .....	6
<b>3/ La direction de l'administration pénitentiaire</b> .....	7
<b>4/ La direction de la protection judiciaire de la jeunesse</b> .....	9
3 – Les priorités ministérielles de formation .....	13
<b>Accueil / sensibilisation à l'environnement professionnel</b> .....	13
<b>Management / Gestion des ressources humaines</b> .....	14
<b>Achats publics</b> .....	15
<b>Gestion et suivi des politiques publiques</b> .....	15
<b>Techniques administratives et bureautique</b> .....	16
<b>Informatique</b> .....	16
<b>Langues</b> .....	17
<b>Europe</b> .....	17
<b>Développement durable</b> .....	17
<b>Conditions de travail et prévention des risques professionnels</b> .....	17
<b>Préparation aux concours</b> .....	18
<b>Formations techniques spécifiques aux missions de chaque direction du ministère</b> .....	18
Direction des services judiciaires .....	18
Magistrature .....	18
Personnel des greffes .....	20
Administration pénitentiaire .....	20
En 2012, les grandes priorités de la DAP portent sur : .....	20
Protection judiciaire de la jeunesse .....	21
4 – Le pilotage de la fonction formation : vers le renforcement de la mutualisation .....	22
<b>Les chantiers en cours</b> .....	22
Les expérimentations relatives à la mise en place des plateformes de mutualisation en matière de formation continue généraliste .....	22
Les relations avec les plateformes interministérielles .....	22
Les marchés publics dans les domaines de la bureautique et de la préparation aux concours .....	23
La co-construction des formations au niveau des écoles du ministère .....	23
La labellisation des formations par l'École de la GRH (DGAFP) .....	24
La mise en place d'une formation à l'attention de l'encadrement supérieur .....	24
Formation Ouverte A Distance (FOAD) : Les classes virtuelles .....	24
<b>Les perspectives à moyen terme</b> .....	25
La répartition des compétences en matière de formation continue entre les écoles de service public et les acteurs déconcentrés de formation .....	25
La création d'une base de données ministérielle des intervenants internes et des prestataires de formation par thématiques de formations .....	25

## **1 – Le cadre juridique de la formation des agents du ministère de la justice et des libertés**

Les protocoles d'accord du 25 janvier 2006 sur la promotion professionnelle et l'amélioration des carrières, signé par la CFDT, l'UNSA et la CFTC, et du 21 novembre 2006, sur la formation professionnelle tout au long de la vie signé par la CFDT, la CFTC et la CGC, dont les orientations ont trouvé force juridique avec les dispositions de la loi n°2007-148 du 2 février 2007 sur la modernisation de la fonction publique et des décrets n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat et n°2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'Etat et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004, mettent en place de nouveaux outils pour la formation des agents du ministère de la justice et des libertés, à l'exception des magistrats qui relèvent d'un statut spécifique.

Tout d'abord, un mécanisme, calqué sur le secteur privé, de droit individuel à la formation, est instauré par le protocole FPTLV.

**Le droit individuel à la formation (DIF)** fait l'objet d'une circulaire ministérielle.

## **2 – Les acteurs de la formation au ministère de la justice et des libertés**

Dans un ministère où l'organisation RH reste fortement calquée sur les filières professionnelles, une présentation par direction ou service est apparue la plus lisible en recherchant à distinguer, dans la mesure du possible, les maîtres d'ouvrage des maîtres d'œuvre en matière de formation.

### **1/ Le secrétariat général**

De par les fonctions de coordination et d'animation des politiques ministérielles du secrétariat général, ses services en charge de formation s'inscrivent majoritairement dans la maîtrise d'ouvrage.

Au sein du service de la synthèse, de la stratégie et de la performance, **la sous-direction de la synthèse des ressources humaines**, issue de la réorganisation du secrétariat général en application des textes d'organisation du 9 juillet 2008, a la charge d'animer la politique ministérielle des ressources humaines, notamment en matière de formation. **Le bureau des politiques ministérielles** s'attache ainsi, plus particulièrement, à définir et mettre en œuvre une politique de formation professionnelle du ministère, en collaboration avec les directions et services, s'agissant des corps communs dans un premier temps. Par ailleurs les orientations en matière de politique de formation ont vocation à englober l'ensemble du ministère.

A ce titre, le bureau des politiques ministérielles doit notamment viser à renforcer le pilotage de la fonction formation au niveau ministériel et à identifier les actions de formation, susceptibles de bénéficier d'une approche ministérielle, mutualisatrice de moyens.

**Le département des ressources humaines du service de l'administration centrale (SDAC-DRH)**, assure la formation des agents de l'administration centrale et de la grande chancellerie de la Légion d'honneur.

Les besoins collectifs en matière de formation communiqués par les services et les besoins individuels exprimés lors des entretiens professionnels annuels constituent le matériau préalable à la construction du plan de formation.

A partir de l'analyse de ces besoins, et au regard des orientations interministérielles et des objectifs stratégiques de formation retenus (valorisation des compétences, accompagnement dans l'évolution de leur carrière ...), un plan de formation est élaboré pour l'administration centrale, déterminant les principaux axes de formation et planifiant les actions prioritaires à mener dans le cadre de l'enveloppe budgétaire alloué.

Les actions de formation sont très majoritairement assurées par des prestataires externes, suite à la passation de marchés par la section formation du SDAC-DRH.

Les formations se déroulent, au regard des caractéristiques du public visé, en région parisienne.

## **2/ La direction des services judiciaires**

### **a / La magistrature**

**Le bureau du recrutement, de la formation et des affaires générales (RHM4) de la sous-direction des ressources humaines de la magistrature** suit les questions de formation des magistrats et propose, notamment au regard des besoins exprimés par les chefs de cour, les actions de formation à mettre en œuvre en liaison avec l'Ecole nationale de la magistrature, dont il est également le correspondant pour la programmation des recrutements.

Il participe aux groupes de travail concernant toute question de formation (formation initiale et continue des magistrats, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en lien avec le département de la mobilité interne, de l'évaluation et de la valorisation des compétences...). Il propose aussi aux magistrats des formations organisées par différents instituts (Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), Institut national des hautes études de sécurité (INHES), Institut de l'entreprise, Institut des hautes études de l'entreprise (IHEE) et Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)).

**L'Ecole nationale de la magistrature (ENM)** est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère de la justice et des libertés, qui a pour missions la formation initiale et continue des magistrats français.

A ce titre, elle développe des actions pédagogiques relevant des compétences fondamentales du magistrat, des techniques professionnelles et de la connaissance du magistrat de la société nationale et internationale.

Elle contribue à la formation de personnes n'appartenant pas au corps judiciaire et amenées à exercer, dans l'ordre judiciaire, soit des fonctions juridictionnelles, soit celles de délégués du procureur de la République, ou de conciliateurs judiciaires.

Elle participe à la formation initiale et continue des magistrats et futurs magistrats d'Etats étrangers.

Elle collabore à la coopération européenne et internationale, notamment par la diffusion des

connaissances juridiques et judiciaires et au développement des systèmes judiciaires étrangers.

Elle développe une politique en matière de recherche, notamment dans le domaine des pratiques judiciaires comparées. Dans le cadre de ses missions, l'Ecole nationale de la magistrature peut assurer des prestations de service à titre onéreux et créer des filiales dans des conditions fixées par décret.

L'ENM est membre, en France, du réseau des écoles de service public (RESP) et en Europe, du réseau européen de formation judiciaire (REFJ).

Le montant des subventions allouées pour charges de service public était de 21.240.176 euros pour l'exercice budgétaire 2011

En 2010, le nombre des auditeurs recrutés au titre des concours d'accès à l'ENM et de l'intégration directe (article 18-1) était de 140. Ils ont débuté leur formation à l'ENM au mois de février 2011. En 2011, le nombre des auditeurs recrutés au titre des concours d'accès à l'ENM et de l'intégration directe (article 18-1) est de 213 outre le recrutement de 28 stagiaires issus des concours complémentaires organisés au cours de l'année 2011. Ils ont débuté leur formation à l'ENM au mois de février 2012 pour les auditeurs de justice et au mois de janvier 2012 pour les stagiaires.

En 2011 :

- 6 744 magistrats se sont inscrits à une formation continue nationale (formation à une langue étrangère comprise) soit 77,22% du corps des magistrats.

- 7 111 magistrats se sont inscrits à une formation continue nationale ou déconcentrée (formation à une langue étrangère comprise) soit 85,35 % du corps des magistrats.

L'ENM a signé avec le Garde des Sceaux, en juin 2004, un contrat d'objectifs et de moyens.

L'Ecole nationale de la magistrature a été réformée en application des dispositions du décret n° 2008-1551 du 31 décembre 2008 modifiant le décret n° 72-355 du 4 mai 1972 relatif à l'Ecole nationale de la magistrature et le décret n° 99-1073 du 21 décembre 1999 régissant les emplois de l'Ecole nationale de la magistrature. Cette réforme met en œuvre l'ensemble des évolutions relatives au recrutement et à la formation des auditeurs de justice, à la formation continue des magistrats et à la structure institutionnelle de l'Ecole, lesquelles ont été décidées dans le cadre d'une réflexion concertée.

Trois arrêtés du 31 décembre 2008 relatifs aux modalités d'organisation, règles de discipline, programme, déroulement et correction des épreuves des trois concours d'accès à l'Ecole nationale de la magistrature, à l'épreuve orale facultative de langue étrangère des concours d'accès à l'Ecole nationale de la magistrature et à la composition et aux modalités de fonctionnement du conseil de la formation continue déconcentrée des magistrats ont également été pris. Par ailleurs, d'autres dispositions, de nature organique, devront être prévues pour mettre en œuvre certaines mesures de la réforme.

Cette réforme affecte notamment, à plein temps, des magistrats à la formation régionalisée dits «**coordonnateurs régionaux de formation**». Ces postes de magistrats sont répartis sur l'ensemble du territoire national, de manière homogène en fonction de l'importance des cours.

Les magistrats délégués à la formation ne sont plus nommés que dans les cours d'appel où aucun coordonnateur régional de formation n'aura été affecté et dans lesquelles ils ne seront plus en charge que des questions relatives à la formation continue. Les coordonnateurs régionaux de formation auront, en effet, une compétence exclusive pour les questions de formation initiale, sur le

ressort de plusieurs cours d'appel, et traiteront des questions relatives à la formation continue sur le seul ressort de la cour d'appel dans laquelle ils seront affectés.

La création des postes de coordonnateurs régionaux de formation permettra de donner un nouvel élan à la formation continue déconcentrée. Ce représentant local de l'Ecole pourra, en effet, s'assurer que les efforts de chaque cour de son ressort sont soutenus et homogènes et mutualiser les moyens déployés en proposant des formations multi-cour ou en répliquant les modules de formation d'une cour à l'autre. Il pourra également, pour le compte de l'école, organiser des formations dites délocalisées.

Le conseil d'administration de l'ENM a approuvé la création de neuf postes de coordonnateurs régionaux de formation à Paris, Versailles, Douai, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Aix en Provence, Lyon et Nancy.

Au niveau plus spécifiquement de la maîtrise d'œuvre au sein de la Cour de cassation et dans chaque cour d'appel, **un conseil de la formation continue déconcentrée**, présidé conjointement par le premier président de la Cour de cassation et le procureur général près ladite Cour ou par le premier président et le procureur général de la cour d'appel et dont le secrétariat est assuré par le ou les magistrats délégués à la formation ou par le coordonnateur régional de formation, met en œuvre la formation continue déconcentrée des magistrats.

Ce conseil approuve l'état prévisionnel des besoins et des actions de formation continue déconcentrée des magistrats, arrêté par les chefs de cour, sur proposition du ou des magistrats délégués à la formation ou du coordonnateur régional de formation.

Le conseil d'administration de l'Ecole nationale de la magistrature arrête, au vu des états prévisionnels qui sont adressés à l'Ecole et de l'évaluation faite des actions de formation continue réalisées au cours des années précédentes, la répartition des crédits qui sont réservés annuellement à la Cour de cassation et à chaque cour d'appel pour les besoins de la formation continue déconcentrée.

**Le ou les magistrats délégués à la formation ou le coordonnateur régional de formation** organisent les actions de formation continue déconcentrée, en tenant compte des priorités fixées par le conseil de la formation continue déconcentrée.

#### b / Les personnels des greffes

**Le bureau des recrutements, de la formation et de la valorisation des acquis de la formation et de l'expérience professionnelle** assure l'élaboration et le suivi de la politique de formation initiale et continue, en relation avec l'école nationale des greffes et les cours d'appel.

**L'Ecole nationale des greffes (ENG)**, service à compétence nationale placé sous l'autorité de la directrice des services judiciaires, est chargée de mettre en œuvre la politique de formation des personnels des greffes des services judiciaires.

Elle est membre du réseau des écoles de service public (RESP).

Elle a pour missions essentielles la formation initiale et continue nationale des fonctionnaires, greffiers en chef (catégorie A), greffiers, secrétaires administratifs (catégorie B) et adjoints administratifs (catégorie C) affectés au sein de la direction des services judiciaires, soit une population de 20.300 agents. Le nombre de stagiaires formés s'élève à 101 greffiers en chef, 1284 greffiers, 126 adjoints administratifs pour l'année 2011 soit 1511 stagiaires.

Concernant la formation continue, l'Ecole nationale des greffes assure principalement la formation continue nationale des greffiers en chef et des greffiers, la formation continue régionale

s'adressant plus particulièrement aux personnels de catégorie C. Elle a organisé, en 2011 195 actions de formation, représentant 559,5 jours de formation pour un public 1877 participants.

**Les services administratifs régionaux des cours d'appel** prennent en charge la formation continue régionale au regard des objectifs de la politique judiciaire locale, suivant le principe de complémentarité entre les formations dispensées par l'École nationale des greffes et celles confiées aux cours d'appel.

Cette complémentarité consiste en un partage entre l'école et les cours d'appel des thèmes de formation. Toutefois, l'ENG a la charge exclusive de former les fonctionnaires au droit de la nationalité."

L'ENG est également chargée, à titre principal, de mettre en œuvre :

- les formations d'adaptation à l'emploi dans le cadre de la prise de fonction ;
- les formations informatiques aux logiciels métiers ;
- les regroupements fonctionnels et les journées thématiques, en partenariat avec la sous-direction des ressources humaines des greffes.

Les cours d'appel assurent, quant à elles, prioritairement des formations généralistes couvrant les domaines du droit et de la procédure, des ressources humaines, de l'administration de la gestion et des finances ainsi que de la logistique.

Dans ce cadre, interviennent plus particulièrement **les responsables de la gestion de la formation (RGF) des services administratifs régionaux (SAR)** des cours d'appel. Ils ont en charge d'analyser le contenu des entretiens de formation afin d'élaborer le plan de formation. Ils assistent logistiquement la préparation des actions de formation et constituent les relais pédagogiques de l'école. Concernant la formation initiale, ils organisent plus particulièrement celle mise en place, hormis une semaine à l'ENG, pour les adjoints administratifs au titre de la formation initiale. Pour les secrétaires administratifs, ils organisent les quatre semaines de stages pratiques propres à la direction des services judiciaires.

Dans les juridictions, un « **correspondant local de formation** » et/ou un « maître de stage » sont souvent identifiés. Ils sont chargés en lien très étroit avec l'ENG et le RGF concerné, d'organiser l'accueil et le déroulement du stage du fonctionnaire en formation initiale, dont ils assurent l'évaluation. Ils interviennent également dans la conception et le déroulement des stages de formation d'adaptation à l'emploi.

Cette organisation est susceptible d'évoluer compte tenu de la nouvelle cartographie des budgets opérationnels de programme qui doit être effective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et de la réorganisation de l'École nationale des greffes.

### **3/ La direction de l'administration pénitentiaire**

#### **- L'administration centrale : le bureau des métiers, du recrutement et de la formation (RH7),**

Créé par arrêté du 12 juillet 2011, le bureau RH7 prépare les arrêtés fixant les modalités d'organisation de la scolarité des différents corps de fonctionnaires de l'administration pénitentiaire. Dans ce cadre, le bureau RH7 fixe à l'école nationale d'administration pénitentiaire (ENAP) les objectifs généraux de formations à conduire. Après avis du comité technique de l'administration pénitentiaire, ces arrêtés font l'objet d'une publication au Journal officiel.

S'agissant de la formation continue, l'administration centrale élabore les orientations

pluriannuelles et objectifs annuels qui sont formalisés dans le plan national de formation de l'administration pénitentiaire. Ces orientations seront mises en œuvre par les directions interrégionales dans les plans interrégionaux de formation. Elle détermine la participation de l'ENAP à la formation continue (encadrement, spécialistes, mise en œuvre des nouvelles politiques pénitentiaires...).

Le bureau **RH7 pilote l'ensemble du dispositif de la formation**. Dans ce cadre, il anime les réunions de coordination de la formation, qui rassemblent les chefs des unités de recrutement formation et qualification (URFQ) ainsi que le directeur chargé de la formation initiale et celui en charge de la formation continue de l'ENAP.

- **L'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire** (ENAP), établissement public administratif sous tutelle du ministère de la justice et des libertés, est responsable de la mise en œuvre de la formation initiale des personnels de l'administration pénitentiaire, en conformité avec les arrêtés de formation pris par l'administration centrale.

Elle est membre du réseau des écoles de service public (RESP).

Pour l'année 2011, son plafond d'emplois a été fixé à 239 ETPT et son budget à hauteur de 29 M €.

Elle forme plus de 2000 élèves par an dans le cadre de la formation initiale.

Elle coordonne par ailleurs la conception et l'organisation de plus de 200 sessions de formation continue chaque année bénéficiant à environ 3000 personnels.

Elle veille à la cohérence de l'ensemble des dispositifs de formation selon le principe de la formation continue tout au long de la carrière. A ce titre, elle propose à l'administration centrale toute adaptation des formations au regard des évolutions des politiques et des métiers pénitentiaires.

Elle développe un rôle de conseil et d'assistance en ingénierie de la formation au profit des services déconcentrés, en produisant tous documents, manuels et outils utiles et en assurant la veille et l'expérimentation des nouveaux outils d'enseignement à distance.

Un contrat d'objectifs et de performance (COP) est signé entre la DAP et l'ENAP. Il fixe les axes stratégiques pour la période 2012-2014 :

- L'actualisation des textes régissant l'Ecole,
- L'étayage de l'animation pédagogique de l'Ecole,
- L'adaptation des contenus des formations initiales et continues aux évolutions de l'environnement professionnel (Extractions judiciaires...),
- Le développement des capacités globales de l'Ecole,
- L'amélioration de l'information diffusée auprès des personnels pénitentiaires,
- L'amélioration de la prise en charge des élèves,
- L'évolution de l'activité internationale de l'Ecole,
- La modernisation de la gestion de l'Ecole.

Les actes pédagogiques de l'ENAP font l'objet d'un suivi de la part du bureau RH7 tandis que le bureau du budget, de la comptabilité et des finances (SD1) en assure la tutelle budgétaire et financière.

## **- Le dispositif déconcentré de formation :**

- **L'Unité Recrutement, Formation et Qualification (URFQ)** est rattachée à la direction des ressources humaines de la direction interrégionale des services pénitentiaires. Elle est chargée de la conception, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation interne du plan interrégional de formation continue.

Ce plan répond aux objectifs de formation ainsi qu'à la politique de gestion des ressources humaines définis par l'administration centrale. Il regroupe et coordonne l'ensemble des actions de formations conduites par la direction interrégionale.

S'agissant de la formation initiale, l'URFQ est la correspondante de l'ENAP pour la mise en œuvre des stages des élèves affectés dans les établissements et services de l'interrégion et pris en charge par les unités locales de formation.

Chaque URFQ dispose d'un ou plusieurs responsables de formation et formateurs qui assistent le chef d'unité et assurent les missions spécialisées ou transversales de formation au niveau interrégional. Elle comprend également une équipe interrégionale d'intérim pour la formation et un secrétariat.

- **Les pôles de formation** (mis en place par l'arrêté du 17 juillet 2009 portant règlement d'emploi des formateurs), qui regroupent les établissements et services pénitentiaires d'insertion et de probation d'un même secteur géographique, mettent en œuvre localement le plan interrégional de formation et reçoivent les directives du chef de l'URFQ pour leurs activités pédagogiques.

- **Le responsable de formation**, affecté sur les pôles de formation, les gros établissements, les URFQ ou à l'ENAP, a pour mission de concevoir et de piloter la mise en œuvre des actions de formation.

- **Le formateur**, affecté dans les pôles de formation, les établissements, les URFQ ou à l'ENAP, élabore et réalise des actions de formation auprès des personnels, en fonction des orientations pédagogiques et professionnelles données.

- **L'Equipe interrégionale ou locale d'Intérim pour la Formation (ERIF/ELIF)**, dépendant de l'URFQ, a pour mission d'assurer le remplacement des personnels en formation. Elle représente un levier essentiel pour la mise en œuvre des orientations nationales et de la politique interrégionale de formation, particulièrement dans les petits établissements.

- **Les moniteurs**, dépendant des chefs d'établissements pénitentiaires, élaborent et réalisent des actions de formation thématiques : tir, techniques d'intervention, secourisme, sport...

## **4/ La direction de la protection judiciaire de la jeunesse**

**L'administration centrale (SDRHRS / La sous-direction des ressources humaines et des relations sociales)** conduit la politique concernant les ressources humaines des services déconcentrés et de l'Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ). A ce titre, en liaison avec le Secrétariat Général, elle conduit une politique de dialogue social, assure la gestion des carrières incluant une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, traite des questions juridiques et statutaires, coordonne l'élaboration de la politique de la direction notamment en matière de formation, et veille à sa mise en œuvre.

**Le bureau du recrutement et de la formation**, a pour mission de :

- Mettre en œuvre la politique de recrutement et de formation des personnels des services déconcentrés de la PJJ,
- Assurer le contrôle de l'action pédagogique de l'ENPJJ. Il est associé aux réflexions et travaux sur l'organisation et le fonctionnement de l'école,
- Fixer le cadre des dispositifs d'évaluation des formations statutaires et continues et déterminer les dispositifs de formation propres aux agents non titulaires de l'Etat (arrêté du 9 juillet 2009).

En matière de formation, la DPJJ est commanditaire : c'est elle qui fixe les objectifs, pilote et prévoit les financements, veille à la qualification des personnels affectés à l'ENPJJ, contrôle et évalue le service rendu.

L'ENPJJ est l'opérateur principal qui prépare les professionnels à exercer les actes contribuant à l'action d'éducation. Elle met en œuvre les plans locaux de formation à travers les 9 pôles territoriaux de formation (PTF). Enfin, elle rend compte, à la DPJJ, de son activité et de ses résultats suivis par l'intermédiaire des indicateurs décrits dans son COM.

### **STRUCTURATION DU DISPOSITIF DE FORMATION**

L'année 2010 a été la première année de fonctionnement en année pleine dans le cadre de la nouvelle organisation et des nouvelles attributions issue de la note du 23 juillet 2009 relative aux différents acteurs de la formation.

Les services Ressources Humaines (RH) des Directions interrégionales (DIR) ont intégré la formation dans leurs attributions au cours de l'année 2010 et sont devenus de nouveaux interlocuteurs dans ce domaine à la fois pour les professionnels mais aussi pour l'Ecole Nationale de Protection Judiciaire de la Jeunesse (ENPJJ), notamment par l'intermédiaire des directeurs des Pôles Territoriaux de formation (PTF).

La structuration des services RH des DIR a débouché sur la mise en place d'une formation interministérielle Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH). Cette formation qui sera reproduite au cours du premier semestre est en cours de labellisation «école de la Gestion des Ressources Humaines». Elle est complétée par des modules thématiques, se déroulant tout au long de l'année.

Le travail mené avec les plateformes inter directionnelles et interministérielles ouvre l'offre de formation pour les agents. L'ENPJJ n'est plus le seul opérateur de la formation à la Protection Judiciaire de la Jeunesse et les DIR et leur DRH ont désormais la responsabilité de centraliser l'offre et de diffuser l'information. L'ENPJJ est aujourd'hui complètement installée tant pour le Site Central (SC) que pour les Pôles Territoriaux de Formation.

2010 a été une année de restructuration pour l'Ecole. Le diagnostic organisationnel réalisé au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2010 a débouché sur la validation d'un nouvel organigramme qui est en place depuis le 1er janvier 2011.

Cette évolution dans l'organisation de l'Ecole, a débouché sur la rédaction d'un Projet d'Etablissement de l'ENPJJ, au cours du deuxième trimestre 2010. Il identifie à la fois les valeurs et les modalités de fonctionnement de l'Ecole sur le plan interne mais aussi sur le plan des relations institutionnelles et partenariales.

L'ENPJJ est membre du réseau des écoles de service public (RESP).

La mission de l'appareil de formation de la PJJ, qui a le statut de service déconcentré, est

décrite à l'article 3 de l'arrêté modifié du 11 mars 1992. Il doit assurer : « ....la mise en œuvre des formations initiales et d'adaptation, de la formation continue, de la préparation aux examens et concours pour l'ensemble des personnels du secteur public de la protection judiciaire de la jeunesse ; il peut concourir également à la formation des stagiaires étrangers et de professionnels concernés par la protection de l'enfance... ».

## **LA POLITIQUE DE FORMATION**

Depuis trois ans, la direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse a engagé des réformes d'envergure afin de mieux assurer la mise en œuvre de parcours cohérents et de qualité des mineurs confiés sur décision des magistrats. Pour accompagner ces évolutions et permettre aux professionnels de s'y inscrire, elle a engagé la rénovation en profondeur de son dispositif de formation.

### **La formation Continue**

Le bilan 2010 de la formation à la PJJ, publié en mai 2011 et présenté en comité technique paritaire, a permis de dégager les grandes tendances. L'offre de formation continue se développe et se diversifie à la PJJ mais le nombre de jours moyens de formation (3,2 en 2010) réalisés par an et par agent masque de grandes disparités.

Pour mieux accompagner le parcours des agents, la DPJJ a fait de la formation tout au long de la vie l'un de ses axes de travail prioritaire. Elle est au cœur de la note du 4 juillet 2011 relative aux **orientations nationales sur la formation 2011-2013** et de **l'axe 4 du PSN 3** : « développer une politique de ressources humaines au service des missions et des parcours professionnels »

Dans le cadre de négociations engagée avec les organisations syndicales en février 2011, la DPJJ a élaboré un **protocole d'accord relatif au développement de la formation professionnelle continue**. Ce protocole signé le 13 juillet par C justice, FO PJJ et UNSA SPJJ n'a pas été dénoncé par les organisations syndicales non signataires.

L'accord s'applique :

- à l'ensemble des établissements et services du secteur public de la PJJ,
- à tous les fonctionnaires et à tous les agents non titulaires de la PJJ. Dans le corps du texte, le terme « agent » devra donc être entendu comme regroupant l'ensemble de ces catégories de personnel.

Il intègre les trois volets de la formation professionnelle tout au long de la vie : adaptation à un poste, évolution des métiers et acquisition de nouvelles compétences. Pour la première fois, des objectifs qualitatifs et quantitatifs précis pour les trois années ont été fixés.

Ils visent à augmenter le nombre d'agents bénéficiant d'actions de formation (75% d'agents partant en formation au lieu de 58,9% en 2010), augmenter le nombre de jours moyens de formation par an et par agent (5 jours au lieu de 3,2 en 2010), augmenter le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue (3,2 % contre 2,69 % en 2010).

Pour inciter les agents à partir en formation, les moyens mis au service de la formation continue seront développés : amélioration de l'accès à l'information, mise en place de règles clarifiées concernant les frais de déplacements, les délais de route et l'encadrement des possibilités de refus pour nécessité de service.

Par ailleurs, une attention particulière est apportée en interne aux besoins spécifiques de certains dispositifs (MIE, nouvelles mesures, EPM, CEF,...) et de certaines professions (psychologues, infirmiers, RUE, personnels nouvellement affectés à la PJJ ...). Un nouveau

dispositif de formation continue destinés aux directeurs territoriaux et directeurs de service a été mise en place au dernier trimestre 2011.

### **Les formations initiales**

Conformément aux orientations générales en matière de formation initiale des agents publics de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (note n°183 du 7 juillet 2009, les formations initiales des éducateurs et des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) ont été modifiées afin de renforcer les objectifs de professionnalisation et accompagner la montée en compétences des éducateurs et des directeurs des services stagiaires, que requiert les réformes engagées par la protection judiciaire de la jeunesse.

La durée de la formation statutaire des directeurs et des éducateurs est maintenue à deux ans. Dans le cadre de formations généralistes, fondées sur le principe d'une alternance intégrative et une organisation des enseignements par modules, l'aspect professionnalisant des formations a été renforcé par l'introduction d'un stage de mise en situation professionnelle de 35 semaines, tant pour les directeurs que les éducateurs. Ce stage vise à préparer in situ à la première affectation. Il est effectué dans toute la mesure du possible sur le poste sur lequel le stagiaire est affecté compte tenu notamment de son rang de classement à l'issue de la première année de formation et sur lequel il sera prioritairement titularisé, dans toute la mesure compatible avec l'intérêt du service au terme de la formation.

Dans ce nouveau cadre, les conditions d'exercice des fonctions de tuteur de stage à la DPJJ ont été revisitées pour conforter le caractère professionnalisant de la formation et une implication forte des fonctions de correspondant territorial de formation ainsi que du dispositif de formation en DIR.

### **3 – Les priorités ministérielles de formation**

Ce volet définit les orientations prioritaires 2011-2013 du ministère de la justice et des libertés en matière de formation, afin d'enrichir ou de développer les compétences nécessaires de ses agents à l'exercice de leurs missions et de les préparer aux évolutions de leurs métiers.

Ces orientations ont pour ambition de fixer un cadre général, que chaque direction ou service a vocation à décliner, tant au niveau central que déconcentré, en programmes annuels de formation suivant ses propres besoins et contraintes.

Elles s'inscrivent dans un cadre pluriannuel mais pourront être actualisées annuellement en fonction des évolutions constatées. Elles s'inspirent naturellement des priorités interministérielles et des orientations ministérielles en matière de ressources humaines, définies à l'occasion de la préparation de la conférence de gestion prévisionnelle des ressources humaines, placée sous l'égide de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Dans un souci de lisibilité, leur présentation repose sur la nomenclature de formation, établie par la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Il convient enfin de rappeler, en préambule de ce volet, que les dispositions de la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat ne s'appliquent pas aux magistrats, qui relèvent d'un statut particulier.

#### **Accueil / sensibilisation à l'environnement professionnel**

Le ministère de la justice et des libertés ambitionne de donner à **chaque agent nouvellement nommé**, à l'issue d'un recrutement par concours, au choix ou par voie de détachement ou contractuelle, **les connaissances techniques et opérationnelles permettant d'aborder, dans les meilleures conditions, ses missions au moment d'une prise de poste.**

Dans cette perspective, un important effort a été mené pour les corps communs de la filière administrative avec une généralisation des formations d'adaptation à l'emploi pour les attachés, les secrétaires administratifs et les adjoints administratifs et techniques. Les attachés bénéficient d'une formation d'adaptation à l'emploi de deux semaines, à laquelle les administrateurs civils peuvent se joindre, tandis que les secrétaires administratifs et les adjoints administratifs et techniques disposent d'un module commun de formation statutaire, complété, le cas échéant, par des formations d'adaptation à l'emploi au sein des directions d'affectation.

Ces formations d'adaptation à l'emploi pour la filière administrative viennent relayer l'effort déjà prégnant, mené pour les corps-métiers lors de leur formation initiale dans les écoles de service public du ministère.

**L'accueil et l'insertion des personnels handicapés** constituent aussi une action prioritaire du ministère. Ce thème se retrouve aussi dans la rubrique « Management / Gestion des ressources humaines ».

Dès 2001, le ministère de la justice et des libertés, précurseur dans le traitement du handicap en

milieu professionnel, s'est engagé pour faire reconnaître, à compétences équivalentes, le droit à l'emploi des personnes handicapées comme droit fondamental.

Cet engagement se traduit par une politique de formation volontariste. Conventionnée avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), la section politique ministérielle en charge des personnes handicapées a retenu un prestataire extérieur, chargé notamment de mettre en place des actions de formation à destination des agents afin de les sensibiliser à l'accueil de leurs collègues handicapés et travaille également avec la faculté de médecine René-Descartes Paris V pour l'organisation de séminaires à portée scientifique intitulés « Emploi et maintien dans l'emploi des fonctionnaires de l'Etat en situation de handicap somato-psychique » à l'attention des acteurs RH (médecins de prévention, assistantes sociales, représentants du personnel et gestionnaires) visant à pleinement intégrer l'emploi des personnes handicapées au sein des stratégies RH.

Chaque entité, en lien avec la délégation ministérielle en charge des personnes handicapées, veillera à intégrer, au sein de son plan de formation, ce type d'actions, susceptible de concerner tant les personnes handicapées que leurs collègues.

### **Management / Gestion des ressources humaines**

Dans un contexte marqué de diversification des parcours professionnels, plusieurs thématiques de formation doivent être privilégiées au niveau des ressources humaines.

La première concerne **la formation aux nouveaux outils managériaux au service de la carrière des agents**. La progressive généralisation de l'entretien professionnel, se substituant à la notation, couplé, le cas échéant, avec l'entretien de formation prévu par les décrets n°2007-1470 du 15 octobre 2007 et n°2007-1942 du 26 décembre 2007, nécessite une formation adéquate tant à destination des évaluateurs que des évalués. L'intérêt de la maîtrise de ces outils est renforcé dans la perspective, avec la mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR), d'une prise en compte croissante de la performance individuelle dans la part indemnitaire.

Le lean Management devra faire l'objet d'une sensibilisation des cadres tant en formation initiale qu'en formation continue.

Ces formations à l'emploi de nouveaux outils managériaux pourront utilement intégrer l'entretien de carrière, prévu dans le protocole d'accord « formation professionnelle tout au long de la vie » du 21 novembre 2006. Destiné à être assuré par le responsable hiérarchique n+1, il intervient après cinq années de carrière.

NB : pour les fonctionnaires des services judiciaires, l'entretien de carrière n'est pas conduit par le responsable hiérarchique n+1 mais par les membres du bureau des carrières et de la mobilité professionnelle (RHG1) de la sous-direction des ressources humaines des greffes.

Un autre volet à conforter concerne **l'accompagnement des parcours professionnels et le développement de la mobilité**. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et ses différents outils (répertoires des métiers et des compétences, référentiels des effectifs en organisation) se généralise progressivement au sein des différentes directions du ministère.

Les nouvelles facilités offertes à la mobilité des agents (loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique », décret du 18 avril 2008 étendant la position normale d'activité, « décrets indemnitaires » du 17 avril 2008) pourront également faire l'objet d'une présentation exhaustive aux gestionnaires RH et aux agents.

**La sensibilisation aux enjeux de la diversité** figure aussi parmi les orientations RH du ministère de la justice et des libertés. Il mène, en effet, une politique ambitieuse de promotion de l'égalité des chances en poursuivant la diversification des recrutements par, notamment la mise en place et la généralisation des classes préparatoires intégrées au sein de ses quatre écoles de service public et les recrutements effectués par la voie du PACTE.

Des actions de formation spécifiques pourront attirer l'attention des agents sur ces politiques d'égalité des chances et présenter tant leurs motivations que leurs contenus. Elles pourront également intégrer la problématique générale de la prévention des discriminations avec des exemples concrets comme la recherche de la parité homme/femme pour l'accès aux postes de responsabilité.

Enfin, **l'effort de professionnalisation du recrutement** sera poursuivi tant par la formation systématique des membres d'un jury de concours ou d'examen professionnel que la formation des candidats aux épreuves de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Ce double volet de formation a vocation à être pris en charge par le marché public national de « préparation aux concours », que chaque structure déconcentrée de formation mobilisera localement.

La formation des services de ressources humaines aux **techniques de recrutement** devra aussi s'intensifier dans le cadre du renforcement des perspectives de mobilité au sein de la fonction publique.

### **Achats publics**

La politique interministérielle d'achat public poursuit sa modernisation et sa professionnalisation, nécessitant en amont une définition explicite des besoins, intégrant tant les critères économiques, sociaux qu'environnementaux.

Dans un contexte réglementaire fortement évolutif, les agents suivant la procédure d'achat pour le compte du ministère doivent pouvoir bénéficier d'une **actualisation régulière de leurs connaissances en matière de réglementation des marchés**.

Les formations d'adaptation à l'emploi, visant à accompagner la prise de poste au sein de cette filière professionnelle, restent toutefois prioritairement de la compétence des écoles de service public du ministère.

### **Gestion et suivi des politiques publiques**

**La mise en place du nouveau cadre de la gestion publique**, avec le déploiement progressif du dispositif **Chorus**, s'accompagne d'un effort important de formation pour les personnels au sein des services gestionnaires.

Cette formation, initialement prise en charge au niveau interministériel par l'AIFE, est relayée au sein du ministère à compter de 2011.

En fonction des besoins identifiés localement, d'autres thématiques de formation relatives à la nouvelle gestion publique pourront émerger comme la **qualité comptable ou la mesure de la performance**.

Le déploiement généralisé d'Harmonie dans les directions métiers, donnera lieu à des formations dispensées aux nouveaux arrivants et des formations d'approfondissement afin de conforter l'usage de cet outil.

Par ailleurs, dans un ministère lancé dans une profonde politique de modernisation (mise en place de plateformes pour les fonctions support notamment), **la conduite du changement** relève d'un axe de formation prioritaire, tant à destination des encadrants (accompagnement des projets de réorganisation) que des encadrés (préparation à la mobilité).

Ce type de formation permettra également d'inscrire en filigrane la dynamique issue de la révision générale des politiques publiques (RGPP), illustrée concrètement par des projets en cours au ministère de la justice et des libertés.

### **Techniques administratives et bureautique**

Dans le cadre de la poursuite du développement du référentiel Marianne, visant à améliorer constamment les garanties données au public sur la qualité de l'accueil (élargissement des horaires d'ouverture des guichets, délais de réponse, traitement des dossiers), **la formation des agents en charge de l'accueil** reste une nécessité au sein des services du ministère.

En particulier, l'accueil des publics difficiles mérite une attention toute particulière, en fonction des problématiques locales identifiées.

Concernant la bureautique, conformément à la politique informatique du ministère de la justice, **l'appropriation des logiciels libres de la suite Open Office** (Writer, Calc, Impress) appelle un réel effort de formation, notamment pour faciliter la transition avec la suite Office de Microsoft.

Trois accords-cadres ministériels, élaborés par la sous-direction de l'informatique et des télécommunications, sont déclinés localement en marchés subséquents afin d'offrir à chaque acteur déconcentré de formation la possibilité de mettre en place ces formations bureautiques.

Toutes les directions ont utilisé ces accords cadres.

### **Informatique**

La forte évolutivité des techniques, inhérente au domaine de l'informatique, contraint le ministère à maintenir en permanence la compétence de ses agents, qui repose, dans une large mesure, sur des formations régulières aux technologies utilisées par les systèmes d'information.

Les priorités identifiées par la circulaire JUS G 06 600 77 C du 4 octobre 2006 (**environnement d'exploitation Windows, environnement d'exploitation Linux, Oracle, stratégies et management informatique, méthodes et outils de conception, réseaux locaux**) sont poursuivies et continueront d'être prises en charge par l'intermédiaire d'un accord-cadre national.

Le volet télécommunications et visioconférence pourra être progressivement étoffé afin de répondre aux besoins croissants en la matière.

## Langues

Les efforts de formation dans le domaine linguistique seront poursuivis. Ils constituent, en effet, une priorité dans différents univers professionnels ciblés, en lien avec la prise en charge de politiques communautaires ou internationales.

L'accès à ce type de formations doit être cependant réellement **motivé par une visée professionnelle explicite**. A l'instar de la bonne pratique identifiée en administration centrale, le format de la e-formation pourra être aussi privilégié.

Il est à noter qu'au cours de l'année 2010, l'ENG a mené une expérimentation sur une promotion de greffiers en chef pour une formation en anglais en e-formation au cours de leur période de scolarité avec le bénéfice d'une licence leur permettant de travailler l'anglais pendant un an. Une deuxième promotion de greffiers en chef est actuellement soumise à ce dispositif.

## Europe

Les formations aux questions européennes constituent une priorité clairement identifiée lors du comité interministériel sur l'Europe du 22 juin 2006.

L'acquisition d'une « culture » européenne dans les domaines de compétence du ministère, qui porte aussi bien sur le fonctionnement des institutions, le Conseil de l'Europe, sur les grandes politiques communautaires affectant le fonctionnement ou les politiques du ministère, doit être favorisée.

La connaissance générale des institutions européennes et des fondamentaux du droit communautaire étant appréhendée dans le cadre du marché public national relatif à la préparation aux concours, les formations privilégieront **la sensibilisation à des enjeux communautaires ciblés à destination d'un public déjà aguerri aux questions européennes**.

## Développement durable

La promotion d'une culture du développement durable au sein du ministère, notamment à l'attention des personnels d'encadrement, repose sur des actions de formation idoines.

Cet effort de formation a été initié dans le cadre de la formation initiale délivrée par les écoles de service public du ministère et doit être maintenant généralisé à l'ensemble des agents par l'intermédiaire de la formation continue.

**Les actions de sensibilisation des personnels aux enjeux du développement durable et aux comportements éco-responsables (dont l'éco-conduite)** devront être reprises au sein des plans de formation. Elles pourront être utilement illustrées par des « bonnes pratiques », relevées au sein des services du ministère de la justice et des libertés.

## Conditions de travail et prévention des risques professionnels

Les formations relatives aux **conditions de travail des agents, à la prévention des risques professionnels et à la santé au travail** doivent accompagner la professionnalisation croissante de ces thématiques au sein des politiques des ressources humaines.

Au-delà des formations « réglementaires » (formation des agents chargés de la mise en œuvre

des règles d'hygiène et de sécurité, membres représentant du personnel des comités d'hygiène et de sécurité), qu'il convient naturellement de continuer à assurer, « les accords de Bercy » du 2 juin 2008 rappellent, en effet, la nécessité d'améliorer la formation aux risques professionnels.

Les thèmes de la sûreté ou de l'action sociale pourront aussi faire l'objet d'actions de formation spécifiques, selon les besoins locaux identifiés lors du recensement.

### **Préparation aux concours**

L'effort mené en matière de promotion sociale sera évidemment poursuivi par le ministère de la justice et des libertés.

Dans le cadre de la fusion des corps de la filière administrative, il est d'ailleurs rationalisé et harmonisé avec la prise en charge des formations pour les épreuves généralistes des concours et examens professionnels par un marché public national avec droits de tirage locaux.

Cette nouvelle architecture tend à supprimer des plans de formation les formations généralistes en matière de droit public, finances publiques et questions européennes, reprises par le marché national. La pratique montrait, en effet, qu'une large majorité des participants à ces actions était motivée principalement par la préparation aux concours.

### **Formations techniques spécifiques aux missions de chaque direction du ministère**

#### **Direction des services judiciaires**

##### *Magistrature*

Différentes priorités, en matière de formation continue, sont identifiées pour les magistrats au vu de l'actualité législative ou judiciaire :

- **la réforme de l'hospitalisation sans consentement à laquelle 8 sessions de formation sont consacrées**, dans le cadre du pôle de formation "Humanités judiciaires" de l'Ecole nationale de la magistrature,
- **les modes alternatifs des conflits, le préjudice corporel, les tutelles et la procédure devant la Cour de cassation**, dans le cadre du pôle de formation "Processus de décision et de formalisation de la justice civile",
- **La réforme de la garde à vue, l'application et l'exécution des peines, l'actualité en matière de procédure pénale** dans le cadre du pôle de formation "Processus de décision et de formalisation de la justice pénale",
- **L'entraide pénale internationale, le droit internationale privé de la famille, le droit international privé des obligations, le droit européen économique et social, les formations avec l'Euro-institut** dans le cadre du pôle de formation "Dimensions internationales de la justice",
- **9 actions de formation sont consacrées au droit des étrangers** dans le cadre du pôle de formation "Environnement judiciaire",
- **L'actualité du droit social et la formation « le Grenelle de l'environnement et le droit de l'environnement »** dans le cadre du pôle de formation "Vie économique".
- **la gestion du stress et la pratique de l'intervision** dans le cadre du pôle « Communication judiciaire ».

Un effort est mené en direction des formations concernant les fonctions d'encadrement, Ainsi, au cours de l'année 2011, a été mis en œuvre le Cycle supérieur d'administration de la justice (C.S.A.J.) consistant en une formation professionnelle préparatoire à des fonctions d'encadrement. Ce cycle est reconduit en 2012. D'autre part, la formation des nouveaux chefs de juridiction a été modifiée et est devenue obligatoire. Une formation obligatoire des nouveaux chefs de cour est organisée en 2012.

Au cours de l'année 2011, afin d'accompagner la réforme de l'évaluation de l'activité professionnelle des magistrats, une formation à la technique de l'évaluation a été proposée à l'ensemble des chefs de juridiction et de cours.

Le CSAJ est une formation associant divers partenaires, dont l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) et l'ENA ; il prend la forme d'un cycle annuel de trois jours par mois sur une période de dix mois, combinant les enseignements sous forme de tables rondes, de débats ou de conférences, les visites d'étude et un travail de recherche sur un thème spécifique d'intérêt judiciaire qui sera réalisé au cours de l'année en groupes d'études.

Elle concerne une quarantaine de magistrats du premier ou du second grade ayant au moins cinq ans d'ancienneté. Participent en outre à ce cycle 10 participants extérieurs issus de la police nationale et de la gendarmerie, magistrats de la cour des comptes, administrateurs du Sénat et de l'Assemblée Nationale, fonctionnaires de la DGFIP, etc.

L'Ecole nationale de la magistrature proposait aux nouveaux chefs de juridiction une formation théorique de 10 jours. Cette formation obligatoire se composera dorénavant de 10 jours d'apports théoriques, de 5 jours auprès de l'administration centrale et de l'Inspection générale des services judiciaires, de 5 jours en situation auprès d'un chef d'une juridiction du même groupe. Ces quatre semaines de formation ne seront pas consécutives et devront être suivies dans les 6 mois de la nomination.

Les nouveaux chefs de cour bénéficieront désormais de 10 jours de formation théorique et de 5 jours de formation auprès de l'administration centrale, de l'Inspection des services judiciaires, du Conseil Constitutionnel et du Conseil supérieur de la magistrature. Les rencontres avec les différentes directions du ministère et l'Inspection générale des services judiciaires seront l'occasion de proposer aux nouveaux chefs de cour une cartographie du ressort de la cour d'appel tant au niveau des problématiques et des ressources existantes que des perspectives. Ces trois semaines de formation non consécutives devront être accomplies dans les 6 mois de la nomination. A l'initiative du nouveau chef de cour, elles pourront être complétées par une semaine de formation en situation auprès d'un chef d'une cour du même groupe.

L'Ecole nationale de la magistrature poursuit l'effort engagé depuis 2008 en matière de formation obligatoire pour les magistrats changeant de fonction.

Enfin, sont proposées par l'ENM en partenariat avec la DSJ des formations consacrées à la gestion des ressources humaines de la magistrature et à la mobilité statutaire.

## ***Personnel des greffes***

Les formations prioritaires recensées pour les personnels des greffes sont :

### **- la performance :**

Les actions de formation organisées devront prendre en compte la dimension managériale et organisationnelle du pilotage de la performance et inclure l'outil PHAROS (Pilotage HARmonisé pour l'Organisation des Services), outil spécifique aux services judiciaires. Celui-ci permet de centraliser, de croiser des informations sur l'activité et les moyens des juridictions qui proviennent de nombreuses applications déjà implantées dans les services. Utilisé à l'administration centrale mais également destiné aux juridictions, il impliquera des actions de formation à destination des utilisateurs en complément de celles qui seront organisées au titre des formations généralistes.

**- les frais de justice et le logiciel LMDJ en lien avec CHORUS :** dans le contexte de la mise en place des services centralisateurs, les agents concernés par cette matière complexe devront être spécifiquement formés tant sur le plan généraliste qu'informatique.

### **- les formations aux applicatifs métiers internes à la direction des services judiciaires et plus spécifiquement à l'applicatif Cassiopée :**

A l'occasion du déploiement de Cassiopée, dont le champ fonctionnel couvre l'ensemble de la chaîne pénale, l'Ecole nationale des greffes a mis en place des formations adaptées à ce nouvel outil, qui constitue une action de modernisation de la justice. Ces formations, qui sont être ouvertes aux magistrats, sont découpées en plusieurs modules en fonction du service pénal considéré. Des actions spécifiques destinées à l'encadrement aborderont les aspects managériaux et organisationnels liés à l'implantation du logiciel Cassiopée au cours de la phase de déploiement puis en phase de production.

- les nouvelles technologies appliquées aux procédures civiles et pénales (mise en état électronique, visioconférence, dématérialisation des procédures, ...)

- les formations relatives à l'actualisation des connaissances en matière de droit pénal, procédure pénale, droit civil et procédure civile, compte tenu des nombreuses réformes intervenues dans ces domaines

Il est à noter que le Plan de formation des cadres des juridictions est une action de formation co-organisée par l'ENM et l'ENG.

## **Administration pénitentiaire**

Les orientations nationales en matière de formation sont définies dans le cadre de fiches d'objectifs ciblant quelques thématiques de formation à privilégier. Chaque DISP élabore son plan de formation interrégional.

En 2012, les grandes priorités de la DAP portent sur :

- La poursuite de la sensibilisation des agents aux dispositions de la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009 et ses décrets d'application,
- La prévention et la gestion du suicide,
- La poursuite de la professionnalisation des agents en matière d'usage de la force et des armes dans le cadre de la reprise des missions d'extractions judiciaire,

- La formation aux gestes professionnels et techniques de base (diagnostic à visée criminologique observation des détenus, gestion de la violence et des publics difficiles....),
- Le développement du tutorat en favorisant la formation de tuteurs.

### **Protection judiciaire de la jeunesse**

Les orientations nationales en matière de formation sont aujourd'hui définies dans deux documents qui font l'objet d'une présentation en CTP C : la note d'orientation triennale (20011/2013), réajustée chaque année par une note d'orientation annuelle, tient lieu de feuille de route fixant clairement les objectifs prioritaires pour l'année à venir, tant en ce qui concerne les formations statutaires que la formation continue.

Les orientations nationales portent sur les quatre axes suivants :

#### **1) Adapter les cursus de la formation au regard des évolutions institutionnelles et en fonction des priorités inscrites dans le Projet Stratégique National PSN**

Objectif 1.1 : Accompagner la mise en œuvre du PSN 3 dans le domaine du pilotage (management) de la mise en œuvre des projets territoriaux et de service soutenant l'adaptation des méthodes et la coordination de la justice des mineurs.

Objectif 1.2 : Intégrer les évolutions législatives et réglementaires dans les dispositifs et contenus de formation

#### **2) Accompagner les changements institutionnels et les évolutions métier (dont pilotage et management)**

Objectif 2.1 : Mettre en œuvre et suivre la réforme des formations initiales d'éducateurs et de directeurs de services

Objectif 2.2 : Mettre en place un dispositif de formation continue pour les équipes de direction des services, des territoires et des régions.

Objectif 2.3 : Tenir compte des évolutions des métiers et des missions pour adapter l'offre de formation continue aux évolutions attendues des métiers ;

#### **3) Optimiser la complémentarité entre les acteurs de la formation**

Objectif 3.1 : Pour faire en sorte que plus d'agents partent en formation, construire la politique de formation conformément au processus d'élaboration défini dans les circulaires de 2006 et 2009 : recueil et analyse des besoins individuels, collectifs, enquête sur la formation continue.

Objectif 3.2 : Consolider les modalités de coopération et de pilotage entre les DIR (DRH) et l'ENPJJ (PTF) afin de recueillir et d'analyser les besoins de formation au plan interrégional.

Objectif 3.3 : Mettre en place des outils de suivi de la formation individuelle (fiche formation) et collective (outils statistiques partagés)

#### **4) Assurer la poursuite de la montée en qualité des formations de l'Ecole Nationale de Protection Judiciaire de la Jeunesse**

Objectif 4.1 : Définir les axes de progrès, d'objectifs généraux et opérationnels du projet d'établissement

Objectif 4.2 : Développer les partenariats institutionnels et conforter l'action de l'ENPJJ au sein du RESP

## **4 – Le pilotage de la fonction formation : vers le renforcement de la mutualisation**

Cette partie doit être conçue comme une « feuille de route » pour les trois prochaines années visant à définir les projets structurants en matière de formation pour le ministère.

Elle a essentiellement pour ambition de rappeler les évolutions en cours de l'appareil de formation dans le sens d'une plus grande mutualisation et d'identifier les axes potentiels d'approfondissement.

### **Les chantiers en cours**

#### *Les expérimentations relatives à la mise en place des plateformes de mutualisation en matière de formation continue généraliste*

Le ministère de la justice a souhaité, dans la perspective issue de la révision générale des politiques publiques de **renforcement de la mutualisation des fonctions support, expérimenter en 2009 une prise en charge inter-directionnelle des actions de formation continue généralistes** sur le périmètre de la région nouvellement créée « DAP/PJJ » Centre-Est, qui regroupe six acteurs déconcentrés de formation (cours d'appel de Lyon, Grenoble, Chambéry et Riom, direction interrégionale des services pénitentiaires de Lyon et le pôle territorial de formation de la PJJ de Lyon).

La région Centre-Est a donc bénéficié en 2009, à titre expérimental, d'un plan de formation continue interrégional. Cette expérimentation a été reconduite depuis et étendue aux régions Grand-Ouest et Sud. L'expérimentation traite uniquement des formations identifiées comme généralistes, en opposition aux « formations-métiers » restant de la compétence de chaque réseau déconcentré. Les outils au service de la carrière des agents ne sont pas, non plus, repris dans le cadre de l'expérimentation.

Ces expérimentations ont fait ressortir **un enrichissement de l'offre de formation généraliste**, initialement hétérogène entre les structures. En outre, la possibilité offerte par la plateforme d'un échange avec des collègues d'autres directions est particulièrement appréciée.

Ces points positifs sont constants au fil des années et sur l'ensemble des sites, mais un pilotage budgétaire reste encore à trouver.

En 2012, six régions proposent un plan de formations généralistes commun à l'ensemble des directions. Le pilotage sera assuré par le département ressources humaines et action sociale de la plateforme.

#### *Les relations avec les plateformes interministérielles*

Les plateformes ministérielles sont ouvertes aux échanges avec les plateformes régionales d'appui interministériel à la GRH. Des formations peuvent être proposées à des agents d'autres ministères, tout comme les agents du ministère de la justice et des libertés peuvent suivre des cours offerts par d'autres ministères.

Le formalisme de ces relations reste à définir, les structures étant encore très récentes. Le

ministère de la justice et des libertés suivra particulièrement les travaux de la plateforme interministérielle d'Ile de France pour en tirer des enseignements utiles à la création des plateformes du ministère et envisager l'utilité d'éventuels rapprochements ultérieurs.

### *Les marchés publics dans les domaines de la bureautique et de la préparation aux concours*

Les expérimentations de plateformes de mutualisation en matière de formation continue ont rapidement mis en exergue **une offre de formation hétérogène** entre directions, en ce qui concerne la préparation aux concours et examens professionnels de la filière administrative et l'offre bureautique.

Cette disparité dans l'offre de formation locale devient d'autant plus préoccupante qu'elle s'inscrit pour la filière administrative au sein de corps communs.

Aussi des **accords-cadres nationaux** ont été élaborés afin d'homogénéiser au niveau du ministère l'offre de formation de préparation aux concours et aux examens professionnels et bureautique.

Ces accords, décomposés par lots fonctionnels et géographiques, ont vocation à être déclinés localement en marchés subséquents afin d'offrir à chaque acteur déconcentré de formation la possibilité de mettre en place ce type de formations.

### *La co-construction des formations au niveau des écoles du ministère*

**Les quatre Écoles du ministère de la justice et des libertés proposent désormais chaque année au sein de leur programme de formation continue respectif, des sessions ouvertes à l'ensemble des personnels.**

Ces rencontres entre magistrats, personnels des greffes, de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse, sont plébiscitées. Riches d'enseignements, elles favorisent la connaissance des métiers de chacun, les échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Le premier catalogue inter écoles de la justice a vu le jour en 2011. Il reflète la volonté des directeurs des Écoles de promouvoir cette offre de formation mutualisée et leur souhait d'œuvrer ensemble en vue de favoriser une culture partagée durable au sein du ministère.

Ce rapprochement des Écoles permet d'avoir accès à une formation ouverte et diversifiée, destinée à répondre aux besoins de chacun dans sa sphère de compétence. Management et gestion des ressources humaines, achats publics, gestion et suivi des politiques publiques, informatique, Europe, techniques spécifiques à chacune des directions du ministère de la justice et des libertés, services aux usagers ... sont autant de domaines proposés dans le catalogue.

**Les formations déjà dispensées dans le cadre d'une démarche partagée entre les directions du ministère :**

Sur le modèle de l'École de la LOLF, le projet « **ENAP – Campus budgétaire justice 2009** » a permis de proposer en 2009 aux cadres du ministère de la justice et des libertés, acteurs des processus budgétaires et comptables, une action de formation d'envergure nationale sur la thématique de la gestion publique adaptée à l'organisation des circuits décisionnels et opérationnels propres à ce ministère.

Cette formation a ainsi réuni, sur une semaine, une centaine de cadres du ministère de la justice et des libertés, évoluant en administration centrale ou au sein des services déconcentrés de la direction des services judiciaires, de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse.

Le même type de démarche a été initié par **l'ENPJJ concernant la gestion des ressources humaines**. Dans le prolongement de la formation à la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GP RH) que le secrétariat général a fait dispenser en 2008 en administration centrale, la DPJJ a décidé d'organiser une formation-action de 3 jours, les 7, 8, 9 décembre 2010 à l'ENPJJ à Roubaix, reprenant les concepts développés en la matière, sous forme de modules théoriques et pratiques (ateliers) ouverte à l'encadrement supérieur RH des directions métiers (DSJ, DISP, DPJJ). Les principaux objectifs poursuivis sont :

- de contribuer à une démarche ministérielle volontariste,
- répondre aux changements importants auxquelles la DPJJ est confrontée comme les autres directions,
- développer et diffuser une culture et former un réseau,
- améliorer le pilotage de la fonction RH.

### ***La labellisation des formations par l'École de la GRH (DGAFP)***

En 2010, la formation « gestionnaire de personnel » de l'ENAP a reçu le label « École de la GRH ». Cette labellisation permet une reconnaissance de la formation au plan interministériel. Son objectif est de favoriser les mutualisations et les transferts de savoir-faire pédagogiques entre administrations. Les échanges entre organismes sont ainsi facilités et peuvent déboucher soit sur des adaptations des formations labellisées d'un ministère à un autre, soit sur leur ouverture aux agents d'autres départements ministériels

Les domaines concernés par la labellisation sont la GRH et le management. Les écoles sont invitées à présenter leurs dossiers deux fois par an.

### ***La mise en place d'une formation à l'attention de l'encadrement supérieur***

Différents plans de formation des cadres ont été déjà mis en place au ministère. Ils ont parfois peiné à trouver le public recherché ou n'ont pu s'inscrire, de manière transversale, dans la durée.

Pourtant, l'offre de formation, notamment managériale, à destination de l'encadrement supérieur existe au ministère de la justice et des libertés mais s'inscrit prioritairement dans un cadre directionnel (plan de formation des cadres à la direction des services judiciaires, formations à l'école nationale de la magistrature).

A l'instar d'autres ministères, **un cycle de formation inter-directionnel au management pour les cadres dirigeants ou supérieurs** pourrait être mis en place, à partir de modules consacrés à la conduite du changement, la communication ou le dialogue social.

Il contribuerait, au niveau de l'encadrement supérieur, au développement d'une culture ministérielle commune et favoriserait, à terme, l'identification de viviers de haut-potentiels.

### ***Formation Ouverte A Distance (FOAD) : Les classes virtuelles***

Dans le cadre de la RGPP 2 le ministère s'est engagé sur un projet de classes virtuelles avec le soutien d'une équipe conseil mise à disposition par la DGAFP.

Ce projet est accompagné par la DGME et la DGAFP.

Les premières formations seront destinées aux gestionnaires RH, sur H@rmonie, le SIRH du ministère.

L'objectif est de permettre aux agents de se former depuis leur poste de travail en alternant formations en classes virtuelles, formation en distanciel et du seul devant l'écran.

Un formateur dédié animera les classes virtuelles et effectuera un tutorat sur la partie où les agents

seront formés en « seuls devant écran »

Un premier bilan de ce dispositif de formation devra être réalisé afin d'étendre la formation par classes virtuelles à autres thèmes et d'autres publics.

### **Les perspectives à moyen terme**

#### ***La répartition des compétences en matière de formation continue entre les écoles de service public et les acteurs déconcentrés de formation***

Avec la mise en place de plateformes en matière de formation généraliste, le rôle des acteurs déconcentrés de formation, en charge des formations-métiers, va nécessairement être amené à évoluer.

Il en est de même pour les écoles de service public, qui assurent prioritairement certaines actions de formation continue dans les domaines les plus techniques.

Une réflexion pourra être lancée pour définir explicitement les compétences de chacun en matière de formation continue généraliste et, le cas échéant, **faire émerger des domaines d'expertise du ministère de la justice et des libertés pour certaines thématiques de formation**, en se basant notamment sur les expériences d'ouvertures réussies déjà mises en œuvre au sein de certaines écoles de service public (exemple du campus budgétaire de l'ENAP).

#### ***La création d'une base de données ministérielle des intervenants internes et des prestataires de formation par thématiques de formations***

Concernant les champs possibles de mutualisation, **le partage de la logistique de formation** paraît constituer une piste de travail pertinente au niveau local. Elle pourra être mise en place au sein des différentes plateformes de formation continue généraliste.

**La mutualisation des** intervenants internes et occasionnels peut également faire l'objet d'un état des lieux au niveau de l'administration centrale afin d'élargir les viviers parfois restreints d'intervenants internes et occasionnels au plan local et comparer la qualité de la formation dispensée.