



Synthèse des débats de l'atelier 2 « Quelles priorités en matière de formation initiale et continue des magistrats ? »

Des débats tenus en atelier se dégagent le constat que la formation telle qu'organisée actuellement par la Cour semble gérée en routine, en se cantonnant à l'existant. Certains collègues font même état d'une désaffection croissante des magistrats à l'égard de la formation.

- Les formations ne sont pas toujours opérationnelles.

Les formations délivrées par la Cour sont le plus souvent données ex cathedra et demeurent peu interactives. Le format de l'atelier en petit groupe est encore trop peu pratiqué. Ce travers apparaît de manière flagrante pour la formation initiale, dont les modules portaient fréquemment sur la Cour et demeuraient très théoriques et peu axés sur la pratique concrète. Cette situation apparaît particulièrement dommageable aux arrivants des CRTC d'outre-mer, qui ne bénéficieront pour leurs débuts que de ce seul bagage. De même certains outils mis à disposition par le CAM n'ont manifestement pas été testés in situ, à l'instar du module *rapid typing* destiné à apprendre la frappe sur clavier, dont les textes proposés à la copie sont en anglais. Le CAM est au demeurant perçu comme un outil de normalisation des pratiques et depuis sa constitution les demandes au niveau local se trouvent moins relayées qu'auparavant.

Les formations sous la forme de stages à la Cour portent essentiellement sur les savoirs, et très peu sur les savoirs-faire ou les savoirs-être. Or ces derniers pourraient s'avérer cruciaux à l'avenir, dans la mesure où la maîtrise de logiciels informatiques devient un passage obligé pour collecter et analyser les données. De surcroît l'offre de formation consacrée aux savoirs se limite généralement au niveau d'initiation : peu de formations de perfectionnement ou d'expertise sont proposées. En outre le public de ces stages de formation organisés à la Cour est généralement composé aussi bien de magistrats débutants que de magistrats plus expérimentés, ce qui conduit le formateur à délivrer un message généraliste, qui ne convient ni aux uns ni aux autres.

La politique de formation de la Cour apparaît donc pilotée par l'offre actuelle et ne s'articule pas aux besoins :

- 1) Il n'existe actuellement aucune définition des compétences attendues d'un magistrat, encore moins, dans une démarche prospective de type GPEEC, de leur évolution et des compétences futures susceptibles d'être requises. De même la formation n'est aucunement en lien avec la programmation, alors qu'il serait pertinent de disposer des compétences nécessaires à l'ouverture du contrôle en cas d'organismes ou de thématiques spécifiques.
- 2) La politique de formation apparaît très standardisée et il revient à chaque magistrat de prendre en charge son parcours. Il n'y a pas d'adaptation aux différents profils des magistrats entrants ni de suivi individualisé des besoins de formation.

Le champ de la formation apparaît ainsi insuffisamment investi tant financièrement qu'institutionnellement. Toutes les formations ne présentent pas les travers listés supra, et en particulier la formation initiale spécifique aux lauréats du concours exceptionnel est

globalement saluée pour sa qualité, mais la Cour n'envisage pas de la généraliser en raison de son coût. La Cour fait ainsi complètement abstraction du coût de l'absence de formation et de la non-qualité qui en découle. D'un point de vue institutionnel, la formation reste encore trop peu investie par les présidents de chambre. L'entretien de formation couplé à l'évaluation annuelle y remédiera peut-être. En tout état de cause, l'objectif actuel de formation, fixé à cinq jours par agent, est d'une part strictement quantitatif, d'autre part modeste au regard de la norme pratiquée par des professions comparables telles que les commissaires aux comptes.

Différentes voies peuvent et doivent être explorées pour remédier à cette situation et construire une politique de formation plus active et mieux adaptée.

- Rationaliser les moyens dévolus à la formation

La formation est actuellement éclatée entre la DRH et le CAM, ce qui ne contribue pas à la rendre cohérente et d'accès aisé. Il conviendrait d'établir un interlocuteur unique. Il faut également que la Cour d'une part se donne les moyens d'analyser les besoins actuels et futurs de formation, et procède à une meilleure évaluation des formations délivrées, c'est-à-dire non seulement à l'issue de la formation mais également plusieurs mois après, lorsque les stagiaires ont pu éprouver les savoirs et compétences acquis en situation de travail.

Les formations, qu'elles se présentent sous forme de stages à la Cour, de tutorat/mentorat plus ou moins officialisé ou de présentations internes à la chambre, émanent fréquemment de collègues. Les CRTC disposent donc d'un vivier de formateurs qui gagnerait à se coordonner. Pour ce faire il conviendrait de recenser les compétences et également les compétences pédagogiques associées, ce qui implique l'accès à des formations à être un bon formateur.

Est également attendu un meilleur ciblage du public pour les stages organisés à la Cour, via par exemple un questionnaire préalable sur les prérequis. S'adresser à un public mieux calibré est susceptible de motiver davantage de collègues à se proposer comme formateur sur les sujets qu'ils maîtrisent, comme en atteste le témoignage de l'un des participants à l'atelier.

- Ouvrir le champ des formations

Les CRTC, et les juridictions financières en général, constituent néanmoins de petits corps, il est donc illusoire d'espérer couvrir l'ensemble des besoins en interne. De ce fait, il faudrait que la Cour distingue clairement entre ce qu'elle est en mesure d'assurer et ce qu'elle ne sait pas faire, et développe les partenariats avec d'autres institutions. Ces partenariats permettraient en outre aux magistrats d'être plus à même de cerner les attentes des autres corps des trois fonctions publiques et par conséquent de faciliter les mobilités.

Enfin de nombreuses formations pourraient être proposées sous la forme de cours en ligne, et des tutoriels pour prolonger les ateliers de formation pourraient être proposés. Il s'agit bien là de développer des formats spécifiquement conçus pour être suivis en ligne, et non de simples visioconférences ou formations filmées pour lesquelles les participants constatent la difficulté à les suivre sans décrocher.