

“ Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever. ”

Mahatma Gandhi

Rapport annuel 2012



IGO
Instituut voor
Gerechtelijke Opleiding

IFJ
Institut de Formation
Judiciaire



Institut de Formation Judiciaire

54, Avenue Louise
B 1050 BRUXELLES

T : (0)2 518 49 49

F : (0)2 518 49 79

info@igo-ifj.be

www.igo-ifj.be

Table des matières

1 Création et cadre légal	4		
1.1 Historique	4	5.2 Formations : généralités	23
1.2 Statut	5	5.3 Directives	27
2 Mission	6	5.4 Sondage des besoins - besoins	28
2.1 Mission et vision	6	5.5 Formations en 2012	29
2.2 Plan de gestion et d'action	6	5.5.1 Formations internes	29
		5.5.2 Formations internationales	33
		5.5.3 Formations externes	35
3 Organisation	8	6 Commissions d'évaluation du stage judiciaire	37
3.1 Direction	8	6.1 Création – indépendance – composition – tâches	37
3.2 Conseil d'administration	8	6.2 Réunions de la commission d'évaluation du stage judiciaire	37
3.2.1 Composition	8	6.3 Evaluations	38
3.2.2 Activités	9	6.4 Principales activités en 2012	39
3.3 Commissaires du gouvernement	9	6.4.1 Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire	39
3.4 Comité scientifique	10	6.4.2 Guide d'évaluation – suivi des stagiaires	39
3.4.1 Composition	10	6.4.3 Directives concernant le stage extérieur	40
3.4.2 Activités	11	6.5 Problème persistant	40
4 Moyens	13	7 Perspectives d'avenir	41
4.1 Moyens financiers	13		
4.1.1 Dotation	13	8 Conclusion	44
4.1.2 Comptes	13		
4.1.3 Contrôle	14		
4.1.4 Points à améliorer	14		
4.2 Personnel	15		
4.2.1 Structure du personnel	15		
4.2.2 Evolution du personnel	15		
4.2.3 Statut du personnel propre	17		
4.2.3 Points à améliorer	18		
4.3 Encadrement matériel	19		
4.3.1 Locaux	19		
4.3.2 Gestion de la documentation	20		
4.3.3 Technologies de l'information et des communications (TIC)	20		
5 Activités de formation	21		
5.1 Public-cible	21		

1. Création et cadre légal

1.1. Historique

La création de l'Institut de Formation Judiciaire (IFJ) a nécessité plusieurs années. En 1991, un premier élan est donné : la loi du 18 juillet 1991 réforme notamment les stages judiciaires et le Collège de recrutement des magistrats. Ce collège, qui faisait partie du Service Public Fédéral Justice (SPF Justice), rendait des avis sur la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires. Ainsi, dès 1993, il a plaidé pour la création d'un institut de formation pour la magistrature.

Plus tard, avec l'accord Octopus du 28 mai 1998, la volonté était de créer une « école de la magistrature ». Suite à cet accord le « Vlaamse Interuniversitaire Raad » (Conseil interuniversitaire flamand) crée la même année le groupe de travail « École de la Magistrature ». Le Conseil supérieur de la Justice (CSJ), qui a vu le jour en l'an 2000, n'était pas convaincu de l'idée d'une école de la magistrature telle que présentée dans l'accord et n'a cessé, dès sa création, de plaider pour la création d'un institut de formation des magistrats. Un institut de formation dispense en effet des formations uniquement à du personnel déjà nommé ou désigné.

Il a fallu attendre le 7 novembre 2006 pour que la ministre de la Justice de l'époque, Laurette Onkelinx, présente au Sénat le projet de loi qui a finalement abouti à la loi du 31 janvier 2007.¹, la loi sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ. Dans cette loi, le législateur n'a pas opté pour une formation préalable à l'examen et à la nomination comme stagiaire judiciaire ou magistrat², comme ce serait le cas dans une école de la magistrature³, mais plutôt pour un institut de formation.

MONITEUR BELGE — 02.02.2007 — BELGISCH STAATSBLAD		5481
SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR F. 2007 — 539 (2007 — 491) [2007/00108]	FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN N. 2007 — 539 (2007 — 491) [2007/00108]	
12 JANVIER 2006 Loi modifiant la nouvelle loi communale Au <i>Moniteur belge</i> du 31 janvier 2007, p. 4883, acte n° 2007/00073, il faut lire l'intitulé comme ci-dessus.	12 JANUARI 2006 Wet tot wijziging van de nieuwe gemeentewet In het <i>Belgisch Staatsblad</i> van 31 januari 2007, blz. 4883, akte nr. 2007/00073, moet de hoofding gelezen worden zoals hierboven.	
SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE F. 2007 — 540 [C — 2007/09117]	FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE N. 2007 — 540 [C — 2007/09117]	
31 JANVIER 2007. — Loi sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de formation judiciaire (1) ALBERT II, Roi des Belges, A tous, présents et à venir, Salut.	31 JANUARI 2007. — Wet inzake de gerechtelijke opleiding en tot oprichting van het Instituut voor gerechtelijke opleiding (1) ALBERT II, Koning der Belgen, Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.	
Les Chambres ont adopté et Nous sanctionnons ce qui suit : CHAPITRE 1 ^{er} . — <i>Disposition générale</i>	De Kamers hebben aangenomen en Wij bekrachtigen hetgeen volgt : HOOFDSTUK I. — <i>Algemene bepaling</i>	
Article 1^{er}. La présente loi règle une matière visée à l'article 77 de la Constitution.	Artikel 1. Deze wet regelt een aangelegenheid als bedoeld in artikel 77 van de Grondwet.	

Cette loi est entrée en vigueur le 2 février 2008, mais plusieurs modifications législatives⁴, surtout celle de 2008⁵, ont retardé l'opérationnalisation de l'IFJ. Finalement, l'Institut a démarré ses activités le 1er janvier 2009. Les premiers mois, l'IFJ s'est consacré à l'organisation de son fonctionnement notamment avec l'installation des différents organes de l'IFJ, l'établissement d'un budget, l'occupation des locaux et leur aménagement et le recrutement des collaborateurs. En même temps, l'IFJ a fourni les formations obligatoires en vertu de la loi pour les magistrats et les stagiaires judiciaires et a poursuivi les formations existantes pour le personnel de l'ordre judiciaire.

Les années suivantes, le cadre du personnel s'est davantage élargi, suite à quoi le nombre de formations a augmenté. L'encadrement matériel (support technologique et services facilitaires) a été organisé de façon plus professionnel.

¹ Loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire, MB, 2 février 2008. Cette loi est entrée en vigueur le 2 février 2008, mais une modification législative du 24 juillet 2008 a suspendu son fonctionnement pour un an.

² Ces examens sont présentés devant les deux commissions de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice, en application de l'art. 259 bis9 du Code judiciaire.

³ C'est bien le cas dans un certain nombre de pays comme notamment l'Espagne, la France, le Portugal et la Roumanie. Les « écoles » y assument des mois durant l'entière responsabilité de la formation des « futurs magistrats » préalablement à leur nomination. Les « stagiaires » sont considérés comme des « employés » de l'école qui verse par exemple aussi les traitements.

⁴ Les modifications législatives du 24 juillet 2008 ; 22 décembre 2009 ; et la loi du 22 mars 2010 modifiant la loi du 31 janvier 2007 sur le stage judiciaire et portant création de l'IFJ pour ce qui est du contrôle par la Cour des comptes.

⁵ Voir art. 9 du 24 juillet 2008 modifiant la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ, MB, 4 août 2008.

1.2. Statut

L'IFJ a été créé sous la forme d'un parastatal « sui generis ». Tout comme quelques autres institutions publiques⁶ relevant de la catégorie « non classés dans la loi du 16 mars 1954 ». Le statut de l'IFJ doit garantir l'indépendance de la magistrature, tout comme la composition des organes de gestion telle qu'elle ressort du tableau ci-dessous reprenant les différents organes de gestion :

Organe de gestion	
Conseil d'administration	2 magistrats du siège 2 magistrats du ministère public 1 magistrat président de la Commission de la Modernisation de l'Ordre Judiciaire (CMOJ)
Direction	1 magistrat de l'ordre judiciaire est le directeur adjoint qui est à la tête de la section « magistrats ».
Comité scientifique	2 magistrats du siège 2 magistrats du ministère public

L'indépendance et l'impartialité constituent en effet des conditions préalables pour un bon fonctionnement de la Justice. C'est justement afin de garantir l'indépendance du pouvoir judiciaire que des recommandations et des rapports européens confient la formation des membres du pouvoir judiciaire à un organe indépendant.

Il s'agit de :

- l'avis n° 4 van du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;⁷
- la Magna Carta de l'indépendance judiciaire du 17 novembre 2010 du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;
- la recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur l'indépendance, l'efficacité et les responsabilités des juges.⁸

Les recommandations européennes susmentionnées précisent que l'indépendance du juge doit être garantie sur le plan statutaire, fonctionnel et financier et donc bien entendu aussi au niveau de sa formation. Néanmoins, le législateur belge n'a voulu en tenir compte que de façon limitée.

Lors du développement de la loi, le législateur belge a toutefois emprunté plusieurs dispositions à la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public.

⁶ La Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG) et le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme.

⁷ Avis n° 4 du Conseil consultatif de juges européens (CCJE) à l'attention du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe sur la formation initiale et continue appropriée des juges, aux niveaux national et européen. Source: [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE\(2003\)OP4&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE(2003)OP4&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3)

⁸ Recommendation CM/Rec(2010)12 of the Committee of Ministers to member states on judges: independence, efficiency and responsibilities. Source: [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBC2F2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBC2F2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864)

2. Mission

« Si vous envisagez l'année prochaine, plantez une graine.
Si vous pensez à dix ans, plantez des arbres.
Si vous regardez à cent ans, éduquez les personnes. »

Confucius

2.1. Mission et vision

Mission

« L'IFJ est un organe fédéral indépendant qui contribue à une Justice de qualité en développant de façon optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire dans une dimension européenne ».

Pour développer ces compétences⁹ professionnelles, dans ses formations l'IFJ se distingue des autres fournisseurs de formations : outre la formation initiale, il organise des formations très axées sur la pratique professionnelle qu'aucune autre institution ne propose.

Valeurs

Dans la réalisation de sa mission, l'IFJ est animé par cinq valeurs :

- Faire la différence : être la référence sur le marché et être au service de la société/citoyen en contribuant à ce que les magistrats/membres de l'ordre judiciaire soient compétents et motivés.
- Satisfaction de la clientèle : aspirer à une satisfaction maximale et mesurable de l'ensemble de nos clients, et adapter en outre les processus internes aux souhaits et aux besoins des clients.
- Apprentissage continu : aspirer à une amélioration permanente et mesurable des compétences nécessaires pour nos clients et stimuler l'apprentissage permanent de l'ensemble de nos collaborateurs internes et externes.
- Collaboration : aspirer à une collaboration excellente et optimale avec nos partenaires durant le processus d'apprentissage.
- Innovation : aspirer en permanence à intégrer dans nos processus d'apprentissage les méthodes et les techniques les plus récentes.

Vision

L'IFJ entend devenir un organe de référence en faisant la promotion d'une culture de l'apprentissage qui valorise les compétences et les aptitudes des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire dans une dimension européenne.

2.2. Plan de gestion et d'action

Comment peut-on améliorer à la fois les résultats et la culture de l'organisation de l'IFJ ? C'est la question que l'on s'est posée lors de l'élaboration du plan de gestion 2010-2016¹⁰. Un plan qui est destiné à la gestion, au suivi et à l'adaptation de l'IFJ. Il a été établi à partir du « mission statement »¹¹ et de la lettre de mission du conseil d'administration, du réaménagement du paysage judiciaire, des projets de réforme du ministre de la Justice et des directives du CSJ pour la formation judiciaire.

Outre l'identification des lignes de force et des objectifs stratégiques qui sont essentiels pour la réalisation de la vision de l'Institut, ce plan de gestion pluriannuel traduit les intentions dans des directives claires, il met les objectifs opérationnels en perspective et il consigne l'engagement de ses membres.

Un objectif stratégique y est donc décliné en plusieurs objectifs opérationnels. Un objectif opérationnel reprend ce que l'on va faire (input) et le résultat concret à atteindre (output) et est composé en soi d'une ou de plusieurs actions. Chaque action comporte une mission clairement délimitée concernant plusieurs personnes qui s'en chargent afin de fournir un produit ou un service donné. L'ensemble des objectifs opérationnels et des actions constituent la partie opérationnelle du plan de gestion.

⁹ Les compétences professionnelles sont : les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires pour pouvoir exercer leurs fonctions de façon effective, en fonction des intéressés.

¹⁰ Voir www.igo-ifj.be

¹¹ Le « mission statement » a été rédigé par la direction et un certain nombre de membres de l'équipe « provisoire » en décembre 2008 et a servi de point d'appui pour le démarrage de l'IFJ. Il a été le précurseur du plan de gestion et a servi à doter les plans d'action d'un cadre provisoire.

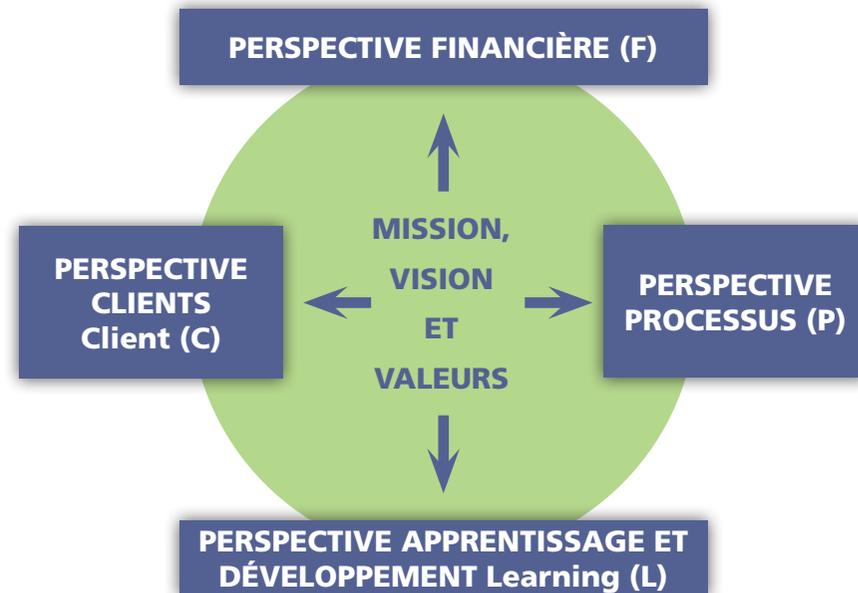
Pour fixer les priorités lors de l'établissement des actions reprises dans son plan de gestion, l'IFJ utilise la « Balanced Score Card » (BSC). La méthode de la BSC veille à ce qu'il y ait un équilibre entre quatre perspectives :

- la perspective financière
- la perspective client
- la perspective de processus
- la perspective d'apprentissage et de développement

Le plan d'action 2012 traduit les objectifs opérationnels en actions concrètes au niveau des services généraux et du fonctionnement interne d'une part, et au niveau du service formation, d'autre part.

Le document « Etat d'avancement du plan d'action de l'IFJ 2012 » fait le point sur la mise en oeuvre du plan d'action 2012. Ainsi, l'installation du premier étage et l'édition pilote de la formation « train the trainer », entre autres, sont un fait.

Balanced Scorecard Kaplan and Norton



3. Organisation

3.1. Direction

Le directeur de la formation judiciaire assure la gestion de l'IFJ et est assisté dans cette tâche par deux directeurs adjoints qui exercent les missions de l'IFJ vis-à-vis des magistrats d'une part, et du personnel de l'ordre judiciaire, d'autre part.

- Edith Van den Broeck : Directeur de l'IFJ et magistrat de parquet ;
- Thérèse Tuts : Directeur adjoint « Formation du personnel de l'ordre judiciaire » et juriste de parquet ;
- Beatrice Homans : Directeur adjoint « Formation des magistrats » et magistrate du siège.¹²

La direction ne fait pas partie du personnel et est un organe de gestion¹³, à l'instar du conseil d'administration. L'équilibre linguistique au sein de la direction ne s'applique qu'entre les directeurs adjoints, de sorte que le directeur doit être considéré comme « asexué linguistiquement »¹⁴.



Madame Edith Van den Broeck



Madame Thérèse Tuts



Madame Beatrice Homans

¹² Le directeur et le directeur adjoint « Formation du personnel de l'ordre judiciaire » ont été nommés par AR du 27 avril 2007, à partir du 1er décembre 2007. Le directeur adjoint « Formation des magistrats » a été nommé par AR du 7 juin 2009, à partir du 22 octobre 2009. Sa nomination le 1er mars 2013 à la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (CMOJ) a mis fin à son mandat au sein de l'IFJ.

¹³ Voir art. 12 et suivants de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

¹⁴ Voir art. 18 de la loi du 31 janvier sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

3.2. Conseil d'administration

3.2.1. Composition

Les membres du conseil d'administration ont été nommés par arrêté royal du 23 décembre 2008 (MB 31 décembre 2008). Le Conseil se compose de 16 membres, répartis paritativement entre régimes linguistiques néerlandophone et francophone :

Les présidents des commissions de nomination et de désignation de la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice :

- Michèle Loquifer : présidente de la Commission de nomination et de désignation francophone du Conseil supérieur de la Justice.
- Ria Mortier : présidente de la Commission de nomination et de désignation néerlandophone du Conseil supérieur de la Justice.

Le directeur général de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale :

- Sandra Schillemans : Directeur général de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale.

Les fonctionnaires dirigeants des départements d'enseignement respectivement de la Communauté flamande, de la Communauté française et de la Communauté germanophone, celle-ci relevant du régime linguistique francophone :

- Noël Vercruyse : secrétaire général ff. du Département Enseignement et Formation – Ministère flamand de l'Enseignement et de la Formation.
- Michel Albert : directeur général a.i. de la DG de l'Enseignement non obligatoire du Ministère de la Communauté française.
- Ralph Breuer¹⁵ : référent du Ministère de la Communauté germanophone.

Un délégué du ministre de la Justice :

- Marc Timperman¹⁶ : avocat général près de la Cour de cassation.

¹⁵ Ralph Breuer remplace Monsieur Dirk Breuer qui a été démis de ses fonctions le 15 septembre 2011.

¹⁶ Marc Timperman a été nommé par AR du 17 février 2012 et remplace Monsieur Bart Van Lijsebeth.

Le président de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire :

- Jean-Paul Janssens¹⁷ : président de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire.

Deux magistrats du siège, présentés par le Conseil supérieur de la Justice :

- Martine Castin : juge de paix du canton de Thuin.
- Jacques Mahieu : président du tribunal de première instance d'Anvers.

Deux magistrats du ministère public, présentés par le Conseil supérieur de la Justice :

- Dominique Reyniers : procureur du Roi près le tribunal de première instance de Turnhout.
- Cédric Visart de Bocarmé : magistrat fédéral délégué près le parquet fédéral.

Quatre personnes en tant que représentants du personnel de l'ordre judiciaire :

- Guy De Lobelle : secrétaire en chef près le parquet de l'auditeur du travail de Gand.
- Franky Hulpia¹⁸ : greffier en chef du tribunal de commerce de Bruges.
- Daniel Bierlaire : greffier en chef du tribunal de première instance de Mons.
- Djamila Benbihi : collaboratrice près le parquet fédéral.

Monsieur Jacques Mahieu assume la présidence depuis le 13 mars 2012.



Monsieur Jacques Mahieu

3.2.2. Activités

En 2012, le conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises. Les réunions se sont tenues le 13 mars, le 24 mai, le 27 septembre, le 22 novembre et le 13 décembre 2012. Lors de ses réunions, le conseil a pris les décisions nécessaires pour garantir le bon fonctionnement de l'IFJ.

A la réunion du 13 mars 2012, le président et le vice-président ont été élus. La directrice a également donné une présentation de l'IFJ à l'intention des nouveaux membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration a également approuvé un réajustement du budget.

Le 24 mai 2012, le conseil d'administration a notamment approuvé le rapport annuel 2011 ainsi que la clôture des comptes 2011.

Le 22 novembre 2012, le conseil d'administration a approuvé le statut du personnel de l'IFJ.

A la réunion du 13 décembre 2012, le conseil d'administration a approuvé le plan d'action, le plan du personnel et le budget 2013.

3.3. Commissaires du gouvernement

En vertu de l'article 14 de la loi du 31 janvier 2007, l'Institut est tenu de communiquer, tous les deux mois, un rapport financier et un rapport d'activités aux commissaires du gouvernement visés à l'article 40 de la loi du 31 janvier 2007. Les commissaires du gouvernement sont invités à toutes les réunions du conseil d'administration et disposent d'une voix consultative.

Monsieur Benoit Kohl (avocat et professeur à l'Université de Liège) et Madame Violette Braecke (directrice Gestion générale au KU Leuven Campus Courtrai (KULAK)) ont été déchargés de leurs fonctions de commissaires du gouvernement par AR du 7 mars 2012. Ils ont été remplacés par Madame Anne Junion (avocate) et par Monsieur Fons Borginon (juriste).

¹⁷ Jean-Paul Janssens a été déchargé de sa fonction le 28 février 2013 et il est remplacé par Monsieur Serge Lipszyc.

¹⁸ Franky Hulpia a été nommé par AR du 17 février 2012 et remplace Monsieur Wilfried De Vreese.

3.4. Comité scientifique

Le comité scientifique est l'un des trois organes de l'IFJ. Contrairement à la direction et au conseil d'administration, le comité ne dispose pas d'une compétence décisionnelle, mais rend des avis et formule des recommandations concernant :

- la politique de la formation ;
- les programmes de formation ;
- l'organisation de la formation ;
- les méthodes pédagogiques.

Dans le cadre de cette mission, le comité scientifique évalue les rapports d'évaluation des formations. Il en fait rapport à la direction et au conseil d'administration et leur fournit des avis.

Sur la base de ces rapports d'évaluation, le comité peut s'approcher de très près de la réalité des formations et formuler par la suite des propositions en vue de l'amélioration de celles-ci.

3.4.1. Composition

Le comité scientifique compte 21 membres. Ils ont été nommés par AR du 30 décembre 2008 (MB du 12 janvier 2009) et sont entrés en fonction le 1er avril 2009.

Deux magistrats du siège présentés par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice :

- Béatrice Ponet : conseiller à la cour d'appel d'Anvers.
- Dirk Van Der Kelen : président du tribunal de première instance de Termonde.

Deux magistrats du ministère public présentés par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice :

- Christian De Valkeneer¹⁹ : procureur général près la cour d'appel de Liège.
- Thierry Werts : magistrat fédéral.

¹⁹ Christian De Valkeneer a été nommé par AR du 17 février 2012 et remplace Madame Michèle Mons delle Roche.

Deux avocats, présentés respectivement par l'Orde van Vlaamse Balies et par l'Ordre des barreaux francophones et germanophone :

- Bruno De Vuyst : avocat au barreau de Bruxelles.
- Philippe Hallet : avocat au barreau de Liège.

Quatre personnes en tant que représentants du personnel de l'ordre judiciaire :

- Patrick Cauwelier : greffier en chef des tribunaux de commerce d'Ypres et de Furnes.
- Katrien Willems : greffier en chef près la Justice de paix du canton d'Aarschot.
- Muriel Godin : greffier en chef du tribunal de commerce de Liège.
- Iolanda Pasquali : référendaire dans le ressort de la cour d'appel de Mons.

Huit membres de la communauté académique, dont quatre présentés par le Conseil interuniversitaire flamand et quatre par le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique :

- Hélène Casman : professeur à la Vrije Universiteit Brussel.
- Walter Pintens : professeur à la KU Leuven.
- Piet Taelman : professeur à l'Universiteit Gent.
- Stefan Rutten : chargé de cours « onderzoeksgroep geschiloplossing » à l'Universiteit Antwerpen.
- Georges de Leval : professeur à l'Université de Liège.
- Hakim Boularbah : professeur à l'Université Libre de Bruxelles.
- Jacques Fierens : professeur aux facultés Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université de Liège.
- Sébastien van Drooghenbroeck : professeur aux facultés universitaires Saint-Louis.

Deux membres de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale :

- Patricia Bal : conseiller à l'IFA.
- Philippe Vallaëys : coordinateur Formations standard, Expert en « Blended Learning » à l'IFA.

Présidence du comité scientifique :

- Edith Van den Broeck : directrice de l'IFJ.

3.4.2. Activités

Rapport et avis à l'intention de la direction et du conseil d'administration concernant l'évaluation des formations qui ont eu lieu en 2011

Après l'évaluation des formations qui ont été organisées par l'IFJ en 2011 pour les magistrats et les membres du personnel de l'ordre judiciaire, conformément à la loi, le comité scientifique a ensuite fait rapport et rendu un avis à la direction et au conseil d'administration sur l'évaluation des formations qui ont eu lieu au cours de l'année précédente (2011).

Il ressort du rapport que l'IFJ a atteint sa vitesse de croisière en 2011. Plusieurs formations sont d'un niveau très élevé et ont beaucoup de succès.

La division « Magistrats » a notamment organisé les formations suivantes :

- Le « séminaire d'automne des stagiaires judiciaires » ;
- Le « séminaire de printemps des stagiaires de première année » ;
- Les formations spécialisées en vue de l'exercice d'un mandat spécifique, comme juge d'instruction et juge de la jeunesse ;
- La formation « techniques d'audition » ;
- Le séminaire d'été « aptitudes psychosociales » ;
- La formation « prévention et gestion de l'agressivité » ; et
- La « Summer school ».

Il reste néanmoins un certain nombre de points à travailler : ainsi, dans un certain nombre de cas, l'interprétation simultanée du néerlandais au français était insuffisante, il y a encore quelques doublons entre certaines formations et il faut mettre davantage l'accent sur la pratique. Enfin, il faut encore peaufiner un nombre limité de formations dont le rapport d'évaluation a révélé que le degré de satisfaction peut être amélioré. C'est le cas pour :

- La formation spécialisée destinée aux maîtres de stage ;
- Les formations « train the trainer » ; et
- « La loi sur la continuité des entreprises ».

Conformément aux directives du ministre de la Justice, qui ont été établies sur la base d'une analyse des besoins réalisée par le comité d'accompagnement, la division « Personnel de l'ordre judiciaire » de l'IFJ a organisé en 2011 des formations dans quatre domaines :

- Gestion du stress ;
- Management et gestion des ressources humaines ;
- Les formations relative aux aptitudes professionnelles ; et
- L'informatique.

Il ressort du rapport que l'IFJ a organisé nombre de formations dans ces domaines. Quelques-unes de ces formations méritent une mention spéciale. Il y a ainsi la formation relative au statut du personnel qui a eu beaucoup de succès chez les greffiers en chef et les secrétaires en chef récemment nommés. Une autre formation est le module de base sur l'organisation judiciaire qui est dispensé dans le cadre de la formation initiale des nouveaux membres du personnel récemment nommés. Cette formation est dispensée en collaboration avec les hautes écoles et est très importante pour les membres du personnel fraîchement nommés qui viennent d'autres institutions ou services publics et qui connaissent peu ou pas du tout le domaine d'activité de la Justice. Enfin, il y a les formations qui ont été organisées dans le cadre de l'accompagnement de carrière, en vue de la préparation des membres du personnel à une promotion ou à un changement de fonction.

Après l'évaluation concrète des formations que l'IFJ a organisées en 2011, dans un souci d'amélioration permanente de la qualité des formations, l'IFJ a rendu à la direction et au conseil d'administration l'avis suivant :

Contenu et méthodologie

« Force est de constater, aussi bien pour les formations dispensées aux magistrats que pour celles dispensées aux membres du personnel de l'ordre judiciaire, que l'on ne travaille pas encore assez avec des cas pratiques et des exercices, même si cela est extrêmement apprécié par les participants. Au stade de la préparation des programmes de formation, il faut systématiquement garder cet aspect en vue.

Lorsque les formateurs/orateurs sont contactés, il faut souligner, le cas échéant, qu'il est recommandé d'utiliser des méthodes de travail qui soient aussi actives que possible afin d'obtenir la plus grande implication possible de la part des participants.

Pour les participants les plus expérimentés, il faut aspirer à une utilisation maximale de la formule de « l'échange d'expériences professionnelles ». »

Communication

« Les formations doivent être annoncées à temps. C'est essentiel pour que les participants puissent prendre les dispositions nécessaires afin de se libérer pour assister aux sessions. On insiste sur la communication d'un calendrier avec les formations planifiées pour l'ensemble de l'année judiciaire ».

Evaluation

« Il est important qu'un nombre suffisant de participants donnent leur avis sur la qualité de la formation qu'ils ont suivie.

De plus, le traitement des réponses des participants est une activité qui demande beaucoup de temps et d'efforts et qui se fait actuellement de façon manuelle.

Les participants devraient pouvoir remplir le formulaire d'évaluation de façon électronique afin que le traitement de ces formulaires puisse se faire beaucoup plus rapidement, que les conclusions soient connues immédiatement et qu'une intervention, le cas échéant, puisse se faire tout de suite pour pouvoir corriger les formations qui comportent plusieurs sessions ».

Documentation

« La documentation est un point d'attention important. Dans un certain nombre de cas, la documentation faisait défaut ou était insuffisante. Dans la plupart des cas, les transparents ne suffisent pas. S'il n'est pas possible d'obtenir un texte de l'orateur, on pourrait envisager de constituer une farde de documentation rassemblant les articles existants.

Dès le premier contact, il convient d'attirer l'attention des orateurs et des formateurs sur ce point essentiel.

Le cas échéant, et pour les formations dont les participants ne peuvent pas disposer de la documentation pendant la session, celle-ci pourrait leur être communiquée par voie électronique, de préférence par le biais d'une plateforme d'apprentissage électronique sécurisée.

L'avantage d'une telle approche est triple : c'est une solution respectueuse de l'environnement, les participants peuvent utiliser la fonction de recherche électronique et c'est un gain de temps pour l'administration de l'IFJ ».

Gestion des formations

« Le comité scientifique se réjouit de l'acquisition par l'IFJ d'un logiciel spécifique (« learning management system ») afin de pouvoir gérer ses formations de façon efficace et de pouvoir en exploiter les données numériques pertinentes de façon adéquate.

Le comité insiste pour que la mise en œuvre du projet INEV²⁰ (d'INscription à EValuation) soit poursuivie sans délai afin que l'on n'ait plus à traiter et à compter manuellement les statistiques et les chiffres, ce qui prend effectivement énormément de temps ».

²⁰ La mise en œuvre de ce logiciel est pleinement en cours depuis le début de l'année 2012.

4. Moyens

4.1. Moyens financiers

4.1.1. Dotation

L'article 38 de la loi organique portant création de l'IFJ règle le financement de l'IFJ. Les moyens financiers sont définis de façon expresse comme étant un pourcentage de la masse salariale annuelle du personnel que l'Institut doit former (magistrats et personnel de l'ordre judiciaire). Les crédits octroyés à l'Institut sont inscrits tous les ans au budget administratif du SPF Justice (allocation de base 12.56.61.41.40.01).

Au départ, le montant minimum de la dotation avait été fixé à 0,9% pour la première année suivant l'année de l'entrée en vigueur de l'article. Ce pourcentage serait ensuite augmenté de 0,25% pendant les quatre exercices suivants, afin d'atteindre le seuil de 1.9%.

Alors que la dotation a été fixée en 2009 à 5.220.000 euros, et était censée augmenter durant les années suivantes, elle a systématiquement été gelée en 2010, 2011 et 2012²¹.

De cette manière, le législateur omet de respecter sa propre législation, notamment en ne tenant pas compte, lors du calcul de la dotation, de l'actualisation de la masse salariale sur laquelle la dotation a été calculée. Pour l'exercice 2009, la dotation de l'IFJ a été calculée sur la base d'une masse salariale de l'ordre de 580 millions d'euros. Pour 2012, la masse salariale prévue était déjà montée à 647 millions d'euros. De ce fait, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2012 ne représentait en fait que 0,81%, alors que l'article 38 prévoit 0,9%. Dans un arrêt du 24 octobre 2006, le Conseil d'Etat rappelle cependant le principe « patere legem quam ipse fecisti », lequel stipule que l'administration et les organes qui en dépendent sont tenus de respecter les règles générales qu'ils ont eux-mêmes édictées. Par conséquent, si l'article en question avait été appliqué correctement, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2012 aurait donc dû être relevée à 5.823.000 euros, soit une augmentation de 603.000 euros. Au lieu d'augmenter lentement mais sûrement, les moyens financiers sont par conséquent, en termes de pourcentages, diminués.

²¹ En effet, les lois du 22 décembre 2009, du 23 février 2012 et du 31 décembre 2012 prévoyaient à chaque fois un retard du chemin de croissance. Pour le moment, le chemin de croissance est prévu à partir de 2014.

Cette régression du budget de la formation des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire est paradoxale : elle contraste fortement avec l'approche volontariste des employeurs du privé qui fournissent des efforts insuffisants en matière de formation. Les entreprises qui n'investissent pas 1,9% de leur masse salariale dans la formation doivent en effet, d'après l'AR du 11 octobre 2007, verser une cotisation patronale supplémentaire de 0,05 % du salaire annuel total de leurs travailleurs dans un fonds pour le financement du congé éducation payé. Par Arrêté ministériel du 12 janvier 2012, le ministre de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale a dressé la liste des secteurs qui n'ont pas fourni suffisamment d'efforts sur le plan de la formation en 2008 et en 2010.

La dotation de l'IFJ reste également plafonnée à un montant de 5,2 millions d'euros pour l'exercice 2013.

4.1.2. Comptes

L'année comptable de l'IFJ correspond à l'année civile, c'est-à-dire du 1er janvier au 31 décembre. Avec l'accord de la Cour des Comptes, les factures relatives à l'année précédente sont cependant comptabilisées et portées en compte dans le budget de cette année, pour autant qu'elles :

- aient été établies durant cette même année de façon régulière tant sur le plan budgétaire que juridique, et
- qu'elles aient été payées avant le 31 mars de l'année suivante.

Les comptes annuels de l'année précédente de même que l'aperçu de l'ensemble des dépenses inscrites par poste du budget sont établis pour le mois de mai et font ensuite l'objet d'un contrôle.

²² l'arrêté ministériel du 12 janvier 2012 déterminant la liste définitive pour l'année 2010 des secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 3, § 4, de l'arrêté royal du 11 octobre 2007 instaurant une cotisation patronale complémentaire au bénéfice du financement du congé-éducation payé pour les employeurs appartenant aux secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 30 de la loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations, M.B. 13 janvier 2012.

4.1.3. Contrôle

L'IFJ est légalement soumis à un contrôle externe « a posteriori » par les commissaires du gouvernement et la Cour des comptes. En outre, l'IFJ a décidé de laisser contrôler la comptabilité de l'Institut également par un réviseur d'entreprise.

Le réviseur d'entreprise a exécuté ses activités conformément aux recommandations de contrôle de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises relatives à la révision restreinte.

4.1.4. Points à améliorer

Chemin de croissance de la dotation

Pour réaliser le plan de gestion, il est nécessaire que le gouvernement et le Parlement garantissent que le chemin de croissance prévu par la loi soit respecté.

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, entre autres, a déjà exprimé, dans son analyse de l'attribution des moyens de l'ordre judiciaire²³, sa préoccupation quant aux moyens financiers limités dont dispose l'IFJ.

L'IFJ est encore en pleine expansion. C'est la raison pour laquelle le conseil d'administration a décidé d'épuiser les réserves d'année en année afin de ne pas compromettre le bon fonctionnement de l'Institut. Toutefois, à un moment donné, ces réserves seront épuisées et il reviendra alors au gouvernement d'appliquer correctement l'actuel article sur le financement de l'IFJ. A défaut, l'IFJ risque d'être paralysé.

Versement de la dotation

Pour mettre fin aux problèmes liés à la mise à disposition de la dotation, un projet d'AR a été élaboré à cet effet, en prenant exemple sur la forme et le contenu des arrêtés de certaines autres institutions publiques dont le régime budgétaire est très proche de celui de l'IFJ.

Le projet d'arrêté propose de débloquer la dotation de l'IFJ en quatre tranches trimestrielles, à date fixe, comme pour le Conseil supérieur de la Justice. Le pourcentage des tranches est fixé dans le projet comme suit : 35 % de la dotation pour la première tranche, 25 % pour la deuxième et la troisième et, enfin, 15 % pour la quatrième et dernière tranche. Une tranche de 35 % est proposée pour le début de l'année parce qu'en début d'exercice, l'IFJ devra financer un certain nombre de dépenses fixes.

En attendant un tel AR, il reste possible d'organiser le versement des tranches de la dotation en fonction des besoins de l'IFJ.

Cadre de référence comptable

A compter du 1er janvier 2014, la nouvelle loi portant organisation du budget et de la comptabilité de l'État fédéral et l'AR du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'État fédéral, aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commune sont en principe applicables aux institutions publiques administratives de l'État fédéral, et par conséquent à l'IFJ également. Au printemps 2013, le Service Public Fédéral Budget et Contrôle de la gestion (SPF B&C) prendra une initiative en la matière pour toutes les institutions concernées, dont l'IFJ également.

Pour préparer ce changement le mieux possible, le service ICT (TIC) apportera un soutien administratif, avec une place centrale pour l'automatisation des processus et le soutien au processus par rapport à la gestion financière et au suivi budgétaire.

²³ Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire : « Ordre judiciaire : Budget et enjeux futurs », 2010, p. 10 – p. 12, www.cmro-cmoj.be.

4.2. Personnel

“Do a little more each day than you think you possibly can.”

Thomas Lowell

4.2.1. Structure du personnel

La structure générale de l’Institut se compose de deux divisions distinctes :

- La division formation ; et
- La division services généraux.

La division « Formation » de l’Institut assure l’exercice de la mission fondamentale de l’Institut, à savoir, le développement des compétences des magistrats et des stagiaires judiciaires, ainsi que des membres du personnel de l’ordre judiciaire. La loi prévoit un directeur adjoint à la tête de chacune de ces deux catégories. Une réorganisation a eu lieu en 2012 au sein de la division administrative qui travaille à présent en deux groupes :

- L’un est responsable du développement des programmes, des projets et des actions d’amélioration ; et
- L’autre s’occupe de la mise en œuvre des programmes.

Tous les collaborateurs de la division « Formation » sont repris dans un « pool » commun. L’objectif étant d’augmenter ainsi leur disponibilité polyvalente pour pouvoir les affecter de façon flexible à la division de la formation qui en a le plus besoin.

La division « Services généraux » est composée des services d’appui aux activités de formation de l’Institut. Ils se trouvent sous l’autorité directe du directeur de la formation judiciaire. Cette division s’occupe notamment de la gestion du personnel, des finances, de la logistique et de l’appui facilitaire, de l’informatique et de la communication, ainsi que des relations internationales. Elle assure également l’élaboration de rapports uniformes et ponctuels pour le compte de l’IFJ et œuvre enfin pour l’optimisation du fonctionnement de l’IFJ dans son ensemble.

Tant la division « Formation » que la division « Services généraux » assurent conjointement la réalisation de la mission fondamentale de l’IFJ, à savoir contribuer à une Justice de qualité, en optimisant les compétences stratégiques des magistrats et des membres de l’ordre judiciaire.

4.2.2. Evolution du personnel

Le 11 décembre 2011, le conseil d’administration a approuvé le plan du personnel 2012. Ce plan du personnel prévoyait le recrutement supplémentaire de deux attachés et d’un expert administratif si le budget restait inchangé et le recrutement de quatre attachés et de quatre experts administratifs et d’un collaborateur d’entretien si le chemin de croissance était mis en œuvre pour 2012.

Finalement, le chemin de croissance n’a pas été suivi et la dotation est restée inchangée. Par conséquent, en 2012, seulement deux attachés et un expert administratif ont été engagés. Il s’agissait : d’un manager spécialiste de la formation, d’un chargé de la communication et d’un assistant pour la formation. Ce qui ramènerait le total des effectifs à 22 équivalents temps plein (ETP).

Cependant, suite au départ d’un collaborateur, une nouvelle procédure de recrutement a été lancée à la fin de l’année. Le lauréat de ce concours de recrutement n’est entré en fonction que le 1er janvier 2013, de sorte que le nombre de collaborateurs n’était que de 21 (20,8 ETP) fin 2012. Les effectifs ont ensuite été complétés par trois agents pensionnés de niveau D dans la fonction d’huissier à raison d’environ 12 heures par semaine.



Réunion d’équipe à l’IFJ



Team day IFJ

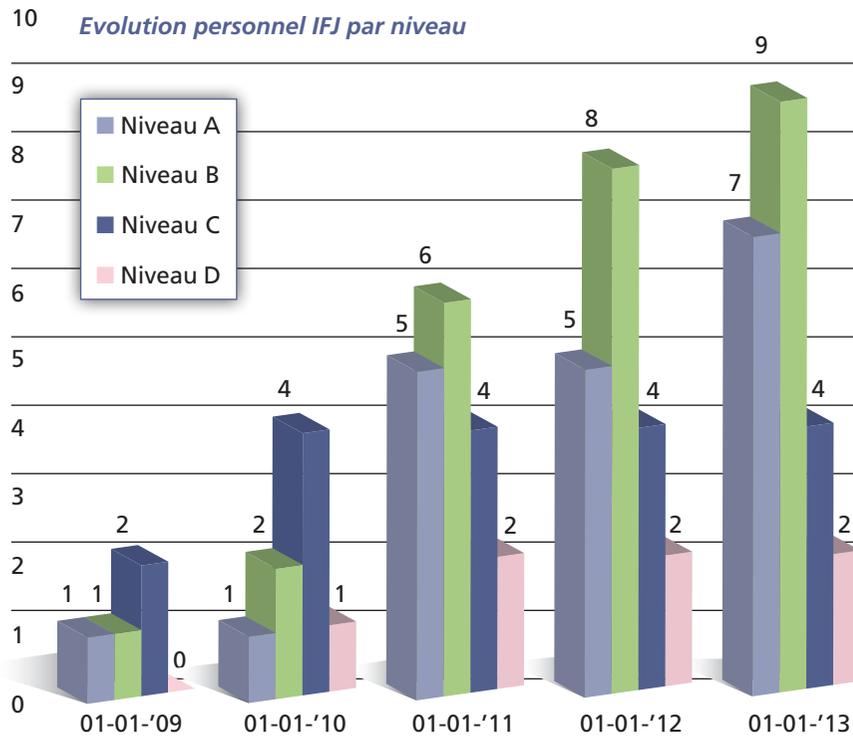
A titre de comparaison : avant la création de l'IFJ, l'organisation des formations à l'intention des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire (ce dernier type de formations n'était presque pas organisé) était assurée par 23 personnes, qui s'occupaient exclusivement de la formation (8 du CSJ, 15 du SPF Justice ; 8 sur 23 de ces agents étaient de niveau A). Les autres tâches (comptabilité, gestion du personnel, des bâtiments, photocopies, huissiers, etc.) étaient assurées par les services généraux présents (P&O, B&CG, ICT (TIC), etc.).

Personnel – Composition fin 2012

Département « Formation »			
Fonction	ETP	Niveau	Langue
Conseiller	1	A	NL
Attaché « Formation »	1	A	FR
Attaché « Formation »	1	A	FR
Attaché « Formation »	1	A	NL
Attaché « Formation »	1	A	NL
Assistant administratif	1	B	NL
Assistant administratif	1	B	FR
Assistant administratif	1	B	FR
Assistant administratif	1	C	NL
Assistant administratif	1	C	NL
Assistant administratif	1	C	FR
Total	11		

Département « services généraux »			
Fonction	ETP	Niveau	Langue
Conseiller	1	A	NL
Attaché communication	1	A	NL
Assistant administratif	1	B	FR
Assistant administratif (intérimaire)	1	B	NL
Expert (comptable)	1	B	NL
Expert (comptable)	0,8	B	FR
Expert (TIC)	1	B	FR
Expert (TIC)	1	B	NL
Collaborateur administratif (chauffeur)	1	D	FR
Collaborateur d'entretien	1	D	FR
Total	9,8		

Personnel administratif	
Niveau	Nombre
A	7
B	9
C	3
D	2
Total	21

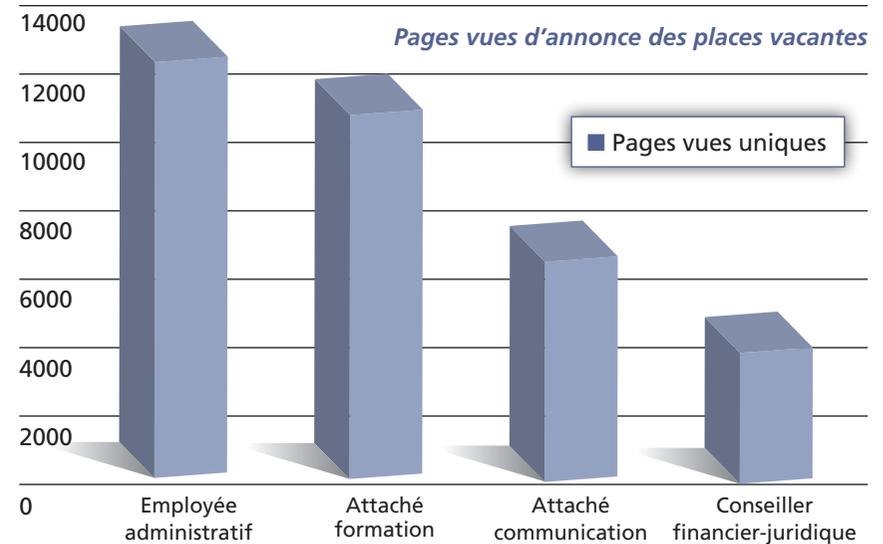


Evolution du personnel de l'IFJ par niveau

Le conseil d'administration a approuvé le 13 décembre 2012 le plan du personnel 2013. Ce plan du personnel prévoit le recrutement supplémentaire de six collaborateurs : deux attachés (niveau A), trois experts administratifs (niveau B) et 1 assistant administratif (niveau C).

Employer branding

En outre, depuis 2012, l'IFJ fait appel aux services du Selor pour la publication de ses places vacantes. Ce choix stratégique porte ses fruits. En effet, il ressort des chiffres du Selor qu'au niveau de « l'employer branding », l'IFJ peut se considérer parmi les premiers de la classe. Beaucoup de visiteurs ont en effet consulté les annonces de places vacantes de l'IFJ, ce qui signifie probablement que l'IFJ a une bonne renommée, une image positive et que ses activités suscitent beaucoup d'intérêt.



Une page vue unique représente le nombre de fois qu'une page du site web a été visité par un visiteur unique. Dans ce cas-ci, la vacance pour l'employée administratif a été consultée par plus de 12.000 visiteurs du site individuels.

4.2.3. Statut du personnel propre

Fin 2012, le cadre du personnel de l'IFJ était composé de collaborateurs provenant de plusieurs horizons : un nombre limité a été mis à disposition (par le CSJ, le SPF B&CG ou le SPF Justice); la plupart des collaborateurs étaient engagés en tant que contractuels. L'IFJ ne disposait par conséquent pas de personnel statutaire.

Tout membre du personnel nommé à titre définitif d'un service public fédéral, d'un service public fédéral de programmation ou du Conseil supérieur de la Justice qui est mis à la disposition de l'IFJ (moyennant son accord) conserve son propre statut en vertu de l'article 37 de la loi portant création de l'IFJ. L'IFJ avait fin 2012 deux collaborateurs détachés du Conseil supérieur de la Justice, un du SPF B&C de la gestion et un du SPF Justice. A défaut d'un statut propre, pour le personnel contractuel, l'IFJ s'est basé sur les règles légales et statutaires applicables au personnel de l'organisation judiciaire. Cette inégalité dans le statut des collaborateurs donnait lieu à une situation déséquilibrée qui ne favorisait pas la sérénité au travail et devenait intenable à terme.

Un statut du personnel peut remédier à cette situation. L'exposé des motifs relatif à l'article 29 et 35 de la loi susmentionnée prévoit explicitement la possibilité d'un statut propre pour le personnel de l'Institut, adapté à ses besoins et à ses possibilités, avec des échelles de traitement, des règles en matière d'évaluation et des carrières propres :

« À défaut de statut propre, au cours de la phase initiale, l'Institut peut recourir aux dispositions légales et statutaires applicables aux membres du personnel nommés définitivement auprès des cours et tribunaux. Le choix en faveur de cette analogie se justifie par le fait que la culture d'entreprise de l'Institut est en partie liée à celle des cours et tribunaux.

Dans une phase ultérieure, lorsque l'Institut sera sur les rails, il pourra lui-même élaborer un statut du personnel adapté, dans la mesure du possible, à ses propres besoins et possibilités. En d'autres termes, des échelles de traitements propres, des règles d'évaluation propres, des carrières propres, ..., pourront être élaborées. Ce statut sera consigné dans un règlement propre approuvé par arrêté royal. Cette technique a également été appliquée au personnel du Conseil supérieur de la Justice. »²⁴

Sur le principe qu'il fallait développer un statut, un consensus a été atteint à la réunion du conseil d'administration du 29 septembre 2011. La direction avait alors été priée d'élaborer une proposition en la matière.

Finalement, lors de sa réunion du 13 décembre 2012, le conseil d'administration a approuvé le nouveau statut du personnel administratif de l'IFJ. Ce statut a été ratifié par l'AR du 25 février 2013 et est entré en vigueur le 1er avril 2013.

4.2.4. Points à améliorer

Management des ressources humaines

L'IFJ ne dispose pas de l'expertise et du personnel qualifié pour mener une politique adéquate en matière de ressources humaines et avoir une gestion systématique du personnel. Les matières les plus élémentaires, comme la rémunération, les congés, les accidents du travail, etc., sont assurées par les différents collaborateurs de la division « Services généraux ».

Par ailleurs, la connaissance des différentes réglementations fait grandement défaut et il n'y a pas non plus de savoir-faire en matière de recrutement et de sélection, de formation, de politique sociale, etc.

L'IFJ a examiné la possibilité de faire appel à des prestations externes par l'intermédiaire d'autres services publics spécialisés. Ainsi, le Service central des Dépenses fixes du SPF Finances s'occupe-t-il déjà du paiement des traitements et des opérations qui s'y rapportent (p.ex. déclaration fiscale, etc.). Pour disposer de conseils professionnels et d'une gestion intégrale du personnel, un partenariat est envisagé avec le SPF Personnel et Organisation (SPF P&O). Fin 2012, le SPF P&O a annoncé que le projet e-HR avait pris du retard, de sorte que la poursuite du développement du partenariat est provisoirement suspendue.

Cadre du personnel

Afin de réaliser les objectifs et le plan d'action de l'IFJ, en vue d'une augmentation substantielle du nombre de formations pour le personnel de l'ordre judiciaire, il convient en premier lieu de procéder à un élargissement du cadre du personnel. Dans les circonstances actuelles, ce n'est que grâce à l'engagement constant du personnel et à sa volonté de fournir des prestations supplémentaires qu'il est possible d'assurer le niveau d'activité actuel.

De plus, le manque de ressources humaines suffisantes (l'Institut ne dispose pour le moment même pas des effectifs minimum) peut entraîner des risques réels et sérieux pour l'organisation. Pour des processus critiques, comme plus exactement la gestion du personnel et la comptabilité, il n'y a ni procédure de « backup » ni documentation. Par ailleurs, sans analyse des processus de travail, il n'est pas possible de prendre des initiatives d'amélioration.

Même s'il ne souffre aucun doute que les formations font partie de la mission fondamentale de l'IFJ, les services d'appui constituent la base d'un fonctionnement efficace du service de la formation.

²⁴ Exposé des motifs, document 3-1889/1 – 2006/2007, p. 30.

4.3. Encadrement matériel

4.3.1. Locaux

L'IFJ ne dispose pas d'un bâtiment propre, mais il est parvenu à louer, à des conditions très avantageuses, une infrastructure de formation moderne et bien située, dotée des équipements nécessaires, ainsi que des espaces de bureau et de réunion pour l'administration, la direction et les différents organes de contrôle et de gestion.

Un bail locatif a été conclu pour le premier et le deuxième étage de l'immeuble 'Stéphanie 1', situé au 54 de l'Avenue Louise, à 1050 Bruxelles. Le bail a été conclu pour une durée de neuf ans, à compter du 1er février 2012 pour le 1er étage et à compter du 1er janvier 2009 pour le 2ème étage. Le contrat de bail expirera pour les deux étages à la date du 31 décembre 2017. L'objet de ce bail concerne une surface de deux fois 1.274 m² avec 32 places de stationnement et un espace en sous-sol.

Pour sa direction et son personnel administratif, l'IFJ dispose actuellement de 20 petits et de huit grands bureaux. Il y a trois petites salles de réunion et une grande (avec une capacité de 25 personnes). Identiquement sur chaque étage, se trouvent une cantine et deux ordinateurs avec libre accès à Internet, qui sont mis à la disposition des formateurs et participants.



Salle de réunion



Salle de formation 'Krimson'

L'infrastructure de formation de l'IFJ est composée de huit 'training rooms' (chacune des petites salles pouvant accueillir 25 personnes et deux grandes pouvant accueillir chacune 45 personnes).

Les travaux d'aménagement du 1er étage sont en grande partie achevés mais il faut encore meubler la plupart des locaux et prévoir d'autres équipements techniques afin de dispenser au mieux les formations.

Les salles de classe du SPF Justice sont aussi régulièrement utilisées par l'IFJ, en particulier pour des formations destinées au personnel de l'ordre judiciaire. Dans la mesure du possible, des formations décentralisées se tiennent dans les palais de Justice. Les formations résidentielles ont lieu dans des centres de séminaires ou des hôtels.

Dans la perspective de poursuivre la croissance de l'IFJ (l'élargissement du fonctionnement opérationnel et du cadre du personnel), il a fallu augmenter la capacité matérielle.

La délocalisation répond à un besoin, essentiellement pour le personnel de l'ordre judiciaire, et est par conséquent, dans certaines circonstances, un choix délibéré et justifié. Les formations dispensées à Bruxelles nécessitent également de temps en temps l'utilisation des locaux du SPF Justice ou du Palais de Justice de Bruxelles.

4.3.2. Gestion de la documentation

Pour des considérations économiques et environnementales, l'IFJ stimule l'utilisation de la documentation électronique. Toutefois, cela n'est pas encore possible pour toutes les formations et l'Institut est forcé de faire encore régulièrement appel au SPF Justice ou au secteur commercial pour les impressions et les photocopies en raison du volume de la documentation des formations de l'IFJ et du retard avec lequel celle-ci est mise à disposition.

4.3.3. Technologies de l'information et des communications (TIC)

L'IFJ dispose d'un système de bureautique moderne et performant qui est actualisé fréquemment. L'automatisation du bureau est conçue de façon telle que les collaborateurs peuvent se connecter sans problème pour travailler de chez eux ou d'ailleurs. Un smartphone leur permet en outre d'accéder en permanence à leur messagerie électronique.

En raison du succès de l'IFJ, un étage supplémentaire a été loué et, à l'instar des autres étages, les salles de classe y ont été équipées de smartboards, de matériel d'enregistrement et de cabines d'interprétation. Ceci peuvent s'intégrer sans problème dans l'infrastructure existante.

Le site Internet (www.igo-ifj.be) est constamment revu et peaufiné.



Ordinateurs publics



Salle de formation Daltons avec cabine d'interprétation



Salle de formation avec SMART board interactif

Tous les collaborateurs de l'IFJ sont à présent connectés au « Learning Management System » INEV. Le « Learning Management System » (LMS) est un logiciel qui automatise et soutient l'ensemble des processus de travail liés à la gestion administrative des formations. Le LMS permet à l'IFJ de fournir un meilleur service aux personnes qui participent aux formations : à terme, elles pourront ainsi s'inscrire elles-mêmes, consulter le catalogue des formations en ligne ainsi que consulter des données historiques. En 2013, l'étape suivante est par conséquent que l'IFJ ouvre son LMS aux inscriptions. Le LMS sera accessible via le site Internet de l'IFJ.

L'intranet destiné à l'administration a été développé davantage afin de soutenir et de faciliter les processus internes. Avec le site Internet et INEV, il constitue le noyau informatique de l'IFJ.

Avec le savoir-faire et la connaissance nécessaire des différents médias et canaux, une politique professionnelle en matière de relations publiques et de communication, notamment par le biais des bulletins d'information périodiques, des communiqués, des campagnes d'information, des brochures d'information sera développée. En 2013, on s'occupera sur le plan financier des processus administratifs et financiers. Les processus seront intégrés dans les technologies d'appui qui existent au sein de l'IFJ.

L'IFJ entend à l'avenir intégrer dans l'organisation de sa mission de formation (e-learning) des technologies modernes telles que le « streaming » et le « webcasting » et entend stimuler l'interaction par le développement de forums thématiques de concertation. L'IFJ entend également commencer à tester la « digital classroom » en introduisant l'utilisation de tablettes dans les formations.

5. Activités de formation

“Education is too important to be left solely to the educators.”

Francis Keppel

5.1. Public-cible

La mission fondamentale de l'IFJ est bien entendu la formation judiciaire dont il a été chargé « exclusivement »²⁵ pour son groupe-cible, conformément à l'article 7, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 2 de la loi du 24 juillet 2008. Ce groupe-cible est énuméré à l'article 2 de la loi, sous les points 1° à 10°.

Le législateur a prévu deux divisions au sein de la direction de l'Institut, la division « Magistrats » et la division « Ordre judiciaire », chacune dirigée par un directeur adjoint compétent pour une partie spécifique du groupe-cible.

a) La division « Magistrats », dirigée par le directeur adjoint « Magistrats », est chargée de la formation judiciaire des :

- 1° magistrats professionnels de l'ordre judiciaire ;
- 2° magistrats suppléants, des conseillers et juges sociaux, des juges consulaires et des assesseurs dans les tribunaux d'application des peines ;
- 3° stagiaires judiciaires ;

b) La division « Ordre Judiciaire », dirigée par le directeur adjoint « Ordre Judiciaire », est d'autre part chargée de la formation judiciaire des :

- 4° référendaires ;
- 5° juristes de parquet ;
- 6° attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation ;
- 7° membres des greffes ;
- 8° membres des secrétariats de parquet ;
- 9° membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet ;
- 10° membres du personnel revêtus d'un grade de qualification particulière créé par le Roi conformément à l'article 180, alinéa 1er, du Code judiciaire.

En chiffres, ce public-cible peut être représenté comme suit²⁶ :

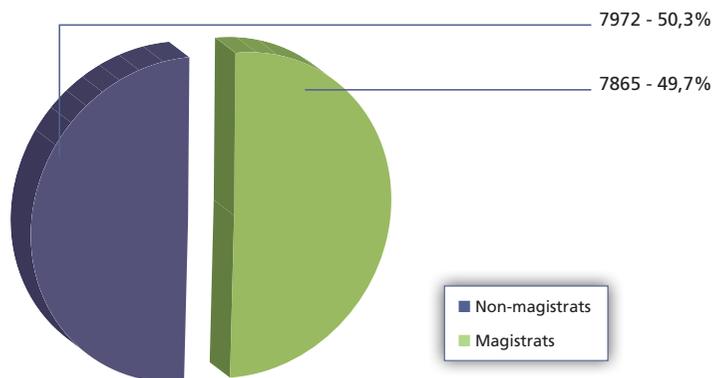
Public-cible		
Département « Formation »		
magistrats professionnels de l'ordre judiciaire		2.764
■ magistrats du siège	1.779	
■ magistrats du ministère public	985	
magistrats suppléants		1.903
conseillers suppléants	160	
juges suppléants (185 TPI – 95 TdT – 155 TdC – 186 POL – 1122 PX)	1.743	
conseillers et juges sociaux		1.968
■ conseillers	526	
■ juges	1.442	
juges consulaires		1.035
assessoren in strafuitvoeringszaken		20
assesseurs en application des peines		80
stagiaires judiciaires (au 19/04/2012)		95
Total		7.865
Département « Personnel de l'ordre judiciaire »		
référendaires		104
juristes de parquet		191
attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation		10
membres des greffes		2.023
membres des secrétariats de parquet		749
membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet		4.822
membres du personnel revêtus d'un grade de qualification particulière créé par le Roi conformément à l'article 180, premier alinéa, du Code judiciaire (à présent : attachés)		73
Total		7.972
Total général		15.837

²⁵ Concernant la signification exacte du terme « exclusivement », inséré par la loi du 24 juillet 2008, nous pouvons lire dans les travaux préparatoires que le sénateur Vankrunkelsven a déclaré à ce propos que l'Institut était exclusivement compétent pour les personnes actives au sein des cours et tribunaux et le sénateur Vandenberghe a ajouté que cela montre clairement que l'Institut vise une catégorie bien déterminée de personnes et ne s'adresse pas de façon générale à des tiers souhaitant une formation juridique. En effet, dans ce dernier cas, l'Institut entrerait en compétition avec les établissements universitaires, ce qui n'est pas le but du compromis entre la conservation de l'Institut et la collaboration avec les facultés de droit (Sénat de Belgique, session de 2007-2008, Doc. n°4-764/3).

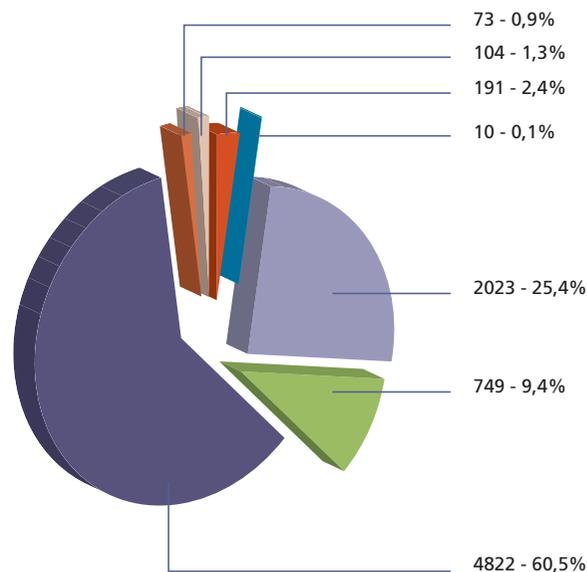
²⁶ Source : SPF Justice, DG Organisation judiciaire.

Ou présenté de façon visuelle:

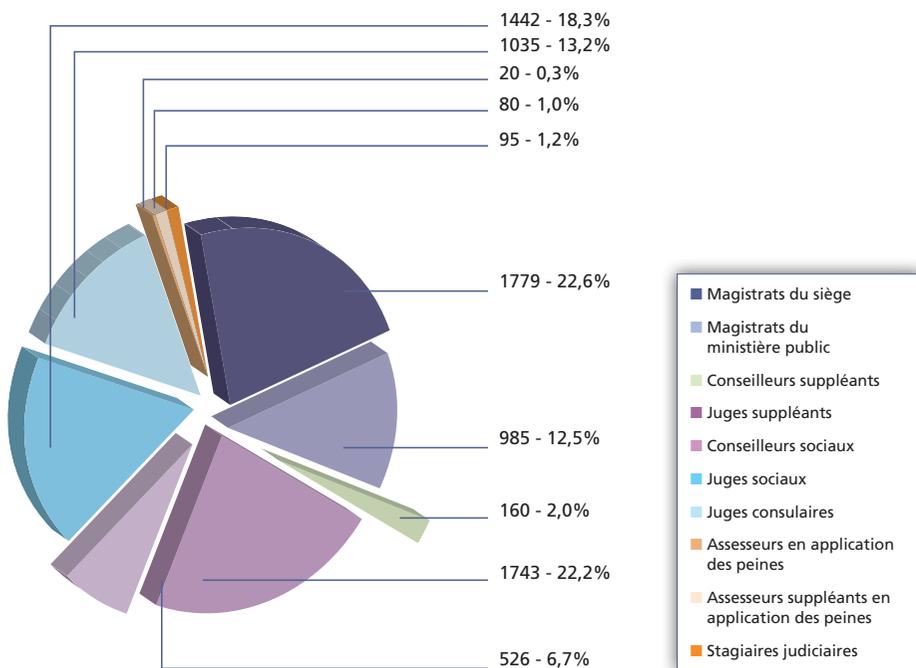
Groupe-cible - Total : 15.837



Groupe-cible personnel de l'ordre judiciaire - Total : 7.972



Groupe-cible magistrats - Total : 7.865



- Membres du personnel revêtus d'un grade de qualification particulière créé par le Roi conformément à l'article 180, premier alinéa, du Code judiciaire (à présent : attachés)
- Référéndaires
- Juristes de parquet
- Attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation
- Membres des greffes
- Membres des secrétariats de parquet
- Membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet

5.2. Formations : généralités

Fidèle à sa mission (cfr. 2.1) qui est exposée dans son plan de gestion, l'IFJ se concentre depuis 2009 sur l'élaboration et le développement de formations très en rapport avec la pratique professionnelle de la Justice.

Les compétences génériques dont chaque magistrat et chaque membre du personnel de l'ordre judiciaire doit disposer doivent être perfectionnées et développées en permanence.²⁷ La culture d'entreprise au sein de la Justice doit mettre ces compétences en avant. La formation est le moyen idéal pour inculquer cette philosophie à chaque collaborateur.

L'IFJ a l'ambition d'agir comme un moteur pour véhiculer auprès du groupe cible une culture d'entreprise dynamique, pour développer les compétences génériques dont il faut disposer et installer et faciliter la culture de l'apprentissage (organisation apprenante).

L'IFJ envisage dès lors de développer des programmes de formation permettant aux magistrats et aux membres du personnel de l'ordre judiciaire d'optimiser leurs connaissances. Ce faisant, il conviendra de tenir compte de l'évolution de leur carrière en s'adaptant à leurs besoins spécifiques, afin de contribuer à une Justice de qualité. Les formations doivent répondre aux exigences de professionnalisme et de modernisation et doivent permettre de fournir au justiciable un service efficace et efficient.²⁸



Brochure de formation 2012-2013

L'IFJ se donne comme objectif de fournir une offre de formation intégrée de grande qualité, sur la base d'une vision pédagogique adaptée au secteur judiciaire.

Un certain nombre de formations de la division « Magistrats » sont également ouvertes aux référendaires, juristes de parquet, greffiers et aux secrétaires de parquet et inversement.

Dans le cadre des projets de modernisation de la Justice, l'IFJ a toujours accordé beaucoup d'attention aux formations en management, aussi bien pour les magistrats que pour leurs collaborateurs. Il est utile de s'y arrêter un instant.

L'inconnue persistante quant à l'avenir du paysage judiciaire et son réaménagement, couplée à l'autonomisation des juridictions et à l'introduction du management intégré, constitue une embûche de taille car les besoins concrets en matière de formation en management ne sont pas encore déterminés.

²⁷ Considérations sur la sélection, la carrière et la formation des magistrats, approuvées par l'Assemblée générale du CSJ du 31 mai 2006, p. 4-5, www.hrj.be

- Comprendre le changement- Porter le changement
- Résister à la frustration
- Ouverture culturelle
- Résistance au stress
- Aspirer au développement d'une magistrature active et à sa participation
- Communication pertinente

²⁸ Voir plan de gestion de l'IFJ 2010-2016, approuvé par le conseil d'administration le 25 mars 2010 et adapté le 20 décembre 2011.

En effet, la désignation de nouveaux organes et de nouveaux responsables engendrera des demandes de formation au management, de soutien aux dirigeants et ce de manière très rapide.²⁹

Eu égard à ce cadre incertain et à ce besoin tout à fait spécifique et urgent, l'IFJ a développé des formations en management à trois niveaux différents :

- une formation en management « classique » ;
- une formation en management à l'intention des chefs de corps récemment nommés, qui démarrera en octobre 2012 ;
- un projet « coaching en management » qui s'inscrit en cohérence avec les plans de réforme de la Justice.

La formation de base en management

L'objectif de la formation de base en management est d'apprendre aux participants à identifier clairement les techniques de management qu'ils utilisent déjà de manière innée et de leur en fournir d'autres. Au terme de la formation, ils sont à même d'utiliser les outils adéquats de gestion des ressources humaines et matérielles, notamment en vue de l'optimisation du fonctionnement d'une juridiction ou d'un corps.

En 2010-2011, 95 magistrats (45 magistrats du siège et 50 du ministère public) ont participé à cette formation. En 2011-2012, 71 magistrats (41 magistrats du siège et 30 magistrats du ministère public) ont suivi la formation. Enfin, en 2012-2013, 22 magistrats (14 magistrats du siège et 8 du ministère public) se sont inscrits pour suivre la dernière édition de cette formation – qui est réformée à partir de 2013.³⁰

²⁹ Voir « Ordre judiciaire : budget et enjeux futurs », 2010, Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire.

³⁰ À partir de septembre 2013, la formation en management sera dispensée selon un système de modules axé sur le développement des compétences dans le domaine de l'efficacité personnelle et relationnelle et du management opérationnel. Ces modules pourront être suivis de façon plus dispersée dans le temps. Concrètement, il s'agit des éléments suivants : (1) techniques de communication interpersonnelle, travail d'équipe et dynamique de groupe, (2) techniques de réunion, (3) gestion du stress, (4) gestion du temps, (5) développement de charisme et de leadership, (6) gestion de projets, (7) gestion du changement et (8) prévention et gestion de l'agressivité & gestion des conflits.

Au fil des années, l'on constate que de plus en plus, les magistrats qui ont l'intention de se porter candidat à un poste vacant de chef de corps suivent cette formation de base en management avant d'introduire leur candidature.

Enfin, il est à signaler qu'une formation similaire, avec un programme quelque peu différent, est également dispensée à l'intention des greffiers et secrétaires de parquet. En 2010-2011, 130 personnes (55 greffiers et 75 secrétaires de parquet) ont suivi la formation. En 2011-2012, 189 personnes ont participé (141 greffiers et 48 secrétaires de parquet) et en 2012-2013, 57 personnes ont participé (35 greffiers et 22 secrétaires de parquet).

La formation en management pour chefs de corps débutants

Cette formation (5 modules – 15 jours au total) a commencé pour la première fois en octobre 2012. Elle est vivement conseillée aux chefs de corps de la magistrature et greffiers en chef/secrétaires en chef, dans l'année qui suit leur désignation/nomination.

Il convient d'observer que deux modules sont communs aux magistrats chefs de corps et aux greffiers en chef/secrétaires en chef.

L'objectif de cette formation consiste à fournir aux participants les compétences théoriques et surtout pratiques dans différents domaines attribués aux chefs de corps et greffiers en chef/secrétaires en chef. Après la formation, ils sont à même de diriger et de veiller au bon fonctionnement de leur corps.

Il est évident que cette formation répondra à un besoin majeur des chefs de corps de la magistrature et des greffiers en chef et secrétaires en chef débutants, car leurs responsabilités ne cessent d'augmenter dans un paysage judiciaire et un cadre réglementaire qui sont en constante évolution.

Le projet coaching in management

L'objectif général du projet « coaching en management » est de soutenir des initiatives élaborées conjointement par des magistrats et greffiers et/ou secrétaires de parquets qui visent à améliorer sensiblement la qualité et l'efficacité de la Justice à travers l'application d'outils ou de techniques de management.

Cette formation-action s'inscrit dans le but stratégique 5 (perspective de processus) « intégrer des connaissances nouvelles dans l'organisation des formations » et le but stratégique 8 (perspective d'apprentissage et de croissance) « offre de formation intégrale et de haute qualité » (point 8.1.3) du plan de gestion³¹ et du plan d'action 2011 de l'IFJ et est en phase avec les plans de réforme de la Justice.

L'IFJ propose, aux destinataires intéressés, de leur apporter un soutien (à travers une formation-action qui comprendra plusieurs phases dont une formation de trois jours et la mise à disposition de coachs) à un projet « qualité » qui doit répondre aux critères suivants :

- Il s'agit d'une initiative qui, par l'application d'outils ou de techniques de management/de gestion des ressources (matérielles, financières, humaines), permettra d'améliorer sensiblement la qualité et l'efficacité de la Justice ;
- Le projet visé promeut des collaborations et échanges d'informations, d'outils et/ou de compétences entre professionnels de la Justice. A ce titre, le projet est initié et présenté conjointement par des duos (ou groupes) composés de magistrat(s) et de greffier(s) et/ou secrétaire(s) de parquet issus d'une même juridiction ou de juridictions différentes ;
- Le projet cadre avec les priorités prévues dans le cadre de la réforme de la Justice. Le projet est réaliste. Il est suffisamment préparé (objectifs, groupes cibles, moyens et intervenants nécessaires, et calendrier). Le suivi de coachs, experts en management, est particulièrement indiqué pour le mener à bien ;
- Le projet a une valeur d'exemple et peut inspirer d'autres acteurs.

Les objectifs spécifiques du projet consistent à :

- fournir aux participants des outils de gestion de la qualité dans leur tribunal ou parquet ;
- développer des collaborations : entre magistrats et greffiers ou secrétaires, d'une part, entre membres de parquets ou tribunaux différents, d'autre part ;
- valoriser les échanges d'informations, d'outils, de compétences, entre professionnels de la Justice à tous niveaux ;
- soutenir la réalisation de projets concrets qui contribuent à la qualité et l'efficacité de la Justice.

L'ampleur de la réforme imminente de la structure de l'organisation judiciaire en Belgique démontre combien il est important que l'IFJ continue à suivre de près l'évolution de ces projets de réforme. Comme exposé ci-dessus, il est, en effet, indispensable que les formations en management à l'intention des magistrats soient en phase avec ces réformes.

Les trois types de formation en management que l'IFJ a conçus jusqu'à présent – et tout de même en peu de temps, vu que l'IFJ n'a pu démarrer qu'à partir du 1er janvier 2009 – sont une illustration de sa volonté explicite de réaliser sa mission fondamentale, c.-à-d. contribuer à une Justice de qualité en développant de manière optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire.

Les années à venir s'annoncent, par conséquent, particulièrement intéressantes, non seulement pour le monde judiciaire, mais aussi pour l'Institut de Formation Judiciaire qui se trouve face à un défi de taille, à savoir traduire les réformes judiciaires en chantier en termes de nouvelles formations au management, pour que les magistrats disposent des outils managériaux appropriés à un paysage judiciaire réaménagé, afin de pouvoir assurer une administration optimale de la Justice.

³¹ Voir le plan de gestion de l'IFJ : www.igo-ifj.be



Forum: IGO for a smart Justice

Division « Magistrats »:

formation initiale, formation continue et accompagnement de la carrière

Pour la section Magistrats, les programmes comportent une optimisation des formations initiales, tant pour les stagiaires judiciaires que pour les lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle et de l'examen oral d'évaluation. Pour les magistrats qui ont débuté leur carrière sans avoir effectué de stage judiciaire, un parcours de formation initiale a en effet été développé en 2011 et sera mis en œuvre en 2012, aussi bien pour le ministère public que pour le siège.

En ce qui concerne la formation continue, pratiquement toutes les branches du droit sont couvertes, le plus souvent possible suivant la formule des échanges d'expérience professionnelle puisque cette forme d'apprentissage actif, avec pour seuls participants des magistrats, répond de façon adéquate à un besoin particulier qui n'est comblé nulle part ailleurs. En outre, un appui spécifique est fourni pour soutenir les projets de réforme du ministre de la Justice, notamment en vue de la diminution du nombre des arrondissements judiciaires et de l'élargissement de l'autonomie et de la responsabilisation des chefs de corps.

Au niveau de l'accompagnement de la carrière, toutes les formations imposées par la loi sont organisées, certes pas toutes à fréquence annuelle car, dans certains cas, le groupe-cible est limité. On a également tenu compte du récent accord gouvernemental, notamment pour ce qui est de la problématique de l'internement et de la création des tribunaux de la famille.

Dans le domaine des formations internationales, les séminaires prévus (notamment sur la médiation), les visites d'étude, les échanges et les autres actions visent à contribuer au développement d'une culture judiciaire européenne, en parfaite conformité avec la communication de la Commission européenne du 13 septembre 2011.

Division « Personnel de l'OJ »:

formation initiale, formation continue et accompagnement de la carrière

La section Personnel de l'OJ se concentre, pour ce qui est de la formation initiale, sur la mise en place de parcours de formation pour tous les membres du personnel, greffiers et secrétaires de parquet récemment nommés, en collaboration avec les écoles supérieures avec lesquelles un accord de coopération a été conclu à l'automne 2011.

Dans le cadre des formations continues, l'accent est mis, plus que par le passé, sur le développement des aptitudes professionnelles.

Les congés de formation et l'accompagnement de carrière offrent un soutien aux membres du personnel qui souhaitent présenter des examens linguistiques ou des examens de promotion.

5.3. Directives

Directives pour la division « Magistrats »

Pour les personnes visées à l'article 2, 1° à 3° de la loi du 31 janvier 2007 (c.-à-d. le groupe-cible de la division « Magistrats »), les programmes doivent être conformes aux directives qui sont préparées à cet égard par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et ratifiées par son assemblée générale³².

Il s'agit d'une compétence d'avis comme cela est clairement stipulé dans l'exposé des motifs : « la compétence d'avis constitutionnelle du Conseil supérieur de la Justice en matière de formation des magistrats et des stagiaires judiciaires n'est pas uniquement garantie par l'établissement de directives en matière de programmes de formation³³ ». Et ce, contrairement au conseil d'administration qui est présenté comme un organe de contrôle et d'instigation .

Voici brièvement les priorités de ces directives préparées par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice le 15 mai 2012 et ratifiées par son assemblée générale le 30 mai 2012³⁵:

- les formations doivent être organisées dans des programmes ;
- élargir les possibilités de formation pour la totalité du public-cible de l'IFJ par la décentralisation et par l'utilisation des technologies les plus avancées ;
- offrir des possibilités de formation plus larges pour les magistrats fraîchement nommés et les magistrats non professionnels et offrir à au moins chacune des catégories concernées une formation de base adéquate (comprenant au minimum les éléments essentiels concernant la déontologie, le secret professionnel et la procédure) ;
- exploiter les possibilités de collaboration avec les universités et les hautes écoles dans les limites prévues par la loi ;
- prévoir, à l'intention des chefs de corps, toutes les formations de management susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gestion de leur juridiction/corps et surtout des ressources humaines.

Le Conseil supérieur formule avant tout deux directives générales :

- La première directive générale est que l'IFJ veille à ce que toutes ses activités se déroulent conformément à son propre cadre légal.
- La deuxième directive générale est que l'IFJ aboutisse à un plan de formation bien construit, basé notamment sur une analyse poussée et approfondie du contexte et des besoins.

Ensuite, le Conseil supérieur de la Justice formule un certain nombre de directives spécifiques en termes de normes d'excellence, de critères d'évaluation des normes d'excellence et d'objectifs pédagogiques.

Ces directives particulières sont basées sur les « Standards of Excellence for the Public Administration Education and Training » que le « United Nations Department of Economic and Social Affairs » a développés (2008).³⁶ Le Conseil supérieur de la Justice a motivé son choix pour ce cadre par le fait que cela a été développé pour la formation de professionnels qui exercent une fonction dans le secteur public.

³² Voir art. 8, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

³³ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/1 – 2006/2007, p 17.

³⁴ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/1 – 2006/2007, p 16.

³⁵ Voir www.csj.be.

³⁶ Le texte intégral peut être consulté en français et en anglais sur le site Internet <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/un-dpadm/unpan034307.pdf>

Directives pour la division « Ordre judiciaire »

L'article 3 de l'Arrêté Royal du 18 mai 2009 fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire stipule que :

« Le ministre de la Justice est assisté par un comité d'accompagnement en matière de formation judiciaire chargé de :

- 1° l'examen des besoins en formation ;
- 2° la préparation des directives concernant les programmes de formation visées à l'article 8, § 1er, alinéa 1er de la Loi ;
- 3° lui soumettre des propositions dans le cadre de l'élaboration de la liste de formations certifiées visées à l'article 281 du Code judiciaire. »

Nonobstant le fait que la direction de l'Institut ait déjà fait part à ses deux autres organes, soit le conseil d'administration et le comité scientifique, de même qu'au ministre de la Justice, du risque de chevauchement des activités de ce comité avec les compétences légales de l'Institut, 'à l'heure actuelle, aucune décision n'a encore été prise quant au rôle et aux missions à assumer par ce comité d'accompagnement.

En 2012, ce comité d'accompagnement s'est réuni une seule fois. A l'ordre du jour était prévu une présentation des formations dispensées par l'IFJ de même que des propositions de formations à mettre en œuvre pour 2013 formulées par le représentant de la Direction Générale de l'organisation judiciaire.

Aucune directive du ministre de la Justice n'a cependant été transmise à l'IFJ pour l'élaboration de son programme de formation de 2013.

5.4. Sondage des besoins - besoins

En mai 2012, l'IFJ lançait le projet « ABA »³⁷ dans un contexte où :

- il y a une prise de conscience croissante concernant les besoins en formation ;
- les exigences légales et réglementaires en matière de formation sont en augmentation ;
- beaucoup de demandes non structurées de formations sont introduites dans des domaines divers ;
- les moyens de l'IFJ sont limités par rapport aux clients potentiels et à leurs besoins en formation ; et
- où il n'est pas toujours simple d'établir les bonnes priorités.

Ce projet est pour le moment encore en cours et consiste à définir et à mettre en place la procédure de travail pour l'identification, l'analyse et la priorisation, de façon proactive et structurée, des besoins en formation des différents groupes-cibles de l'IFJ afin de les intégrer dans un plan d'action annuel.

La division du personnel de l'ordre judiciaire, à l'instar de la division des magistrats, utilise les moyens dont elle dispose pour procéder à cette analyse, et notamment, l'examen des formulaires d'évaluation, les contacts avec les personnes de référence, de même que les remarques formulées par les membres du comité scientifique.

En attendant la finalisation du projet ABA, l'analyse des besoins en formation se fait avec les moyens du bord et à l'aide des instruments dont l'IFJ dispose pour le moment (comité scientifique, parties prenantes, personnes de référence, etc.).

En 2013, il est prévu d'effectuer une analyse des besoins en matière d'e-learning afin de pouvoir développer une base solide sur laquelle l'IFJ pourra poursuivre le développement de son e-learning et le proposer à son public-cible.

³⁷ ABA signifie : « Analyse des Besoins – BehoeftenAnalyse ».

5.5. Formations en 2012

5.5.1. Formations internes

Comme indiqué plus haut, une formation interne est une formation qui est entièrement organisée par l'IFJ : c'est l'IFJ qui fixe les objectifs des formations, établit les programmes, qui les met en œuvre et qui les évalue.

L'organisation de formations internes est l'une des missions fondamentales de l'IFJ. L'IFJ se distingue à cet égard des autres organisateurs de formations par le fait que ses formations:

- sont axées spécifiquement et exclusivement sur son public-cible;
- sont élaborées sur mesure et ses formations sont évaluées et adaptées en permanence;
- sont basées sur la pratique ; et
- s'adaptent de façon proactive à la future réforme de la Justice et de la magistrature.

En 2012, les formations suivantes ont été organisées :

Titre de la formation	
Formation initiale	
Séminaire de printemps : formation pour les stagiaires judiciaires de première année ainsi que pour les magistrats de parquet et de l'auditorat du travail récemment nommés (mag)	
Séminaire d'été : aptitudes psychosociales (mag)	
Séminaire d'automne : formation des stagiaires judiciaires (mag)	
Formation initiale pour les magistrats lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation (séparément pour le siège et pour le parquet) (mag)	
Formation initiale pour juges suppléants (mag)	
Formation initiale pour les conseillers et juges sociaux (mag)	
Formation initiale pour juges consulaires (mag)	
Déontologie (mag)	
Rédaction de jugements et d'arrêts (mag)	
Les services de police (mag)	
Coopération internationale en matière pénale et policière (mag)	
Preuve en matière pénale et progrès technique et scientifique (mag)	
La place de la victime dans le système pénal (mag)	
Qualification de délits et rédaction de réquisitoires finaux (mag)	
Peines et mesures alternatives (mag)	
Formation de base à l'intention des nouveaux agents récemment nommés (oj)	
Parcours de formation (oj)	
Nombre total de participants	1.224
Formation permanente	
Responsabilité pénale des personnes morales (mag)	
Les stupéfiants (mag)	
Formation de base en techniques militaires (mag)	
Cybercriminalité (formation de base) (mag)	
La loi relative aux SAC (mag)	
Le nouveau Code pénal social (mag)	
Saisies et confiscations (mag)	
Extension de la possibilité d'extinction de l'action publique moyennant le paiement d'une somme d'argent (mag)	
Circulation routière (mag)	

Echange d'expériences professionnelles entre juges d'instructions (mag)
Echange d'expériences professionnelles entre magistrats de parquet spécialisés dans l'utilisation des méthodes particulières de recherche (mag)
Frais de Justice en matière pénale (mag)
Les nouvelles circulaires en matière de politique en faveur des victimes (mag)
Préjudice corporel (mag)
Echange d'expériences professionnelles sur des questions spécifiques de droit judiciaire (mag)
Echange d'expériences professionnelles entre magistrats de la jeunesse (droit civil) (mag)
Echange d'expériences professionnelles entre magistrats sur des problèmes spécifiques en matière de droit judiciaire (mag)
Echange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail (mag)
Le marché de l'énergie (mag)
Droit maritime (mag)
Formation continue pour les juges consulaires (mag)
Procédure de réorganisation judiciaire dans le cadre de la loi relative à la continuité des entreprises (mag)
Droit fiscal (mag)
Summer school : « le pouvoir du magistrat » (mag)
Techniques de management (mag)
Management pour les chefs de corps débutants (mais aussi pour les greffiers en chef et les secrétaires en chef) (mag)
Gestion de projet (aussi pour le personnel de l'ordre judiciaire) (mag)
Gestion du temps (mag)
Prévention et gestion des conflits au travail (mag)
Techniques d'audition (mag)
Les contacts avec la presse (formation de base) (mag)
Les contacts de presse (échange d'expériences professionnelles) (mag)
Train the trainer (mag)
Formations en langues (néerlandais, français, anglais) (mag)
Lutte contre les discriminations (mag)
Congés et absences (oj)
Techniques de management (oj)
Procédure civile (oj)

Procédure pénale (oj)
L'exécution des peines (oj)
La gestion du stress (oj)
Techniques de communication interpersonnelle (oj)
La gestion documentaire (oj)
Accueil - contact avec le public (oj)
Le ministère public : ses diverses dimensions et son environnement (oj)
Déontologie (oj)
Formations en langues (oj)
Tutelle (oj)
Administration provisoire (oj)
Le bien-être au travail (oj)
greffe de l'instruction (oj)
Train the Trainer (oj)
Standardisation des desktops : Windows 7 (oj)
Formation permanente MACH (oj)
Malades mentaux (mag + oj)
Management pour chefs de corps débutants (mag + oj)
Formations spécialisées pour présidents de cours d'assises (mag + oj)
Frais de Justice en matière pénale (mag + oj)
Echange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail (mag + oj)
Lutte contre les discriminations (mag + oj)
Parental Alienation Syndrome (mag + oj)
Gestion du temps (mag + oj)
Comment réagir en cas de conflit au travail (mag + oj)
Forum « Des projets innovants pour la Justice » (mag + oj)
Prévenir et gérer l'agressivité (mag + oj)

Nombre total de participants

4.587

Accompagnement de la carrière	
Formation spécialisée pour juges d'instruction (mag)	
Formation spécialisée pour magistrats de la jeunesse (mag)	
Formation spécialisée pour juges des saisies (mag)	
Droit pénal social et droit de procédure pénale social pour les juges correctionnels (voir supra : Le nouveau code pénal social) (mag)	
Formation spécialisée pour présidents de la cour d'assises (mag)	
Formation spécialisée pour futurs magistrats fédéraux (mag)	
Formation préparatoire aux épreuves de sélection A2 - A3 (oj)	
Nombre total de participants	571
Formations internationales	
Séminaire international : médiation et accompagnement en matière familiale dans des affaires transfrontalières au sein de l'Union européenne (mag)	
Coopération en matière pénale entre la Belgique et les Pays-Bas (mag)	
Participation de magistrats belges à des séminaires dans d'autres pays de l'Union européenne (EJTN, etc.) (mag)	
Programme d'échange entre autorités judiciaires « P.E.A.J. » (mag)	
Accord bilatéral IFJ – ENM : échange de stagiaires judiciaires (mag)	
Accord bilatéral IFJ - Escuela Judicial (Madrid) (mag)	
Visite des organisations internationales à La Haye (Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, Cour de Justice internationale, Cour pénale internationale, Eurojust) (mag)	
Séminaire ENM (droits de l'homme) (mag)	
Nombre total de participants	212
Total général	6.494

oj : Personnel de l'ordre judiciaire
mag : Magistrats

Avec 6.494 participants sur une cible totale de 15.837, l'IFJ a touché pas moins de 41% de sa clientèle en 2012.

La formation initiale

Un trajet de formation initiale a été développé pour les magistrats qui sont nommés sur la base de la réussite de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation ainsi que pour les stagiaires judiciaires. Pour les magistrats, ce trajet est axé sur le développement d'aptitudes critiques, comme la rédaction d'un jugement ou la communication à l'audience. En revanche, pour les stagiaires judiciaires, le trajet est beaucoup plus large parce que la philosophie du stage consiste à apprendre le métier de magistrat. Comme on ne sait pas à l'avance où les stagiaires judiciaires seront affectés une fois qu'ils seront nommés magistrats, le stage vise à leur fournir un premier contact avec pratiquement toutes les facettes de la fonction de magistrat.

En 2012, l'IFJ s'est à nouveau concentré sur l'organisation de la formation de base à destination des magistrats et des nouveaux agents entrants dans l'ordre judiciaire.

Sur base des listes mensuelles qui nous sont transmises via le service du personnel de la direction générale de l'organisation judiciaire, 14 sessions de formations, composées chacune de trois journées, ont été organisées sur l'ensemble de l'année 2012 pour le personnel de l'ordre judiciaire.

De façon à développer davantage les connaissances de base des nouveaux agents entrants dans l'ordre judiciaire, l'IFJ a poursuivi la mise en place du parcours de formation et ce, conformément au protocole de collaboration du 21 mai 2010 signé entre le représentant du Ministre de la Justice et les représentants des organisations syndicales. Ce protocole prévoyait l'instauration d'un parcours de formation obligatoire lors de la nomination ou de la promotion à certaines fonctions. Dans un premier temps, et ce conformément à la circulaire du Ministre adressée à l'ensemble des chefs de corps, l'IFJ a invité les membres du personnel à suivre ces formations en rappelant le caractère obligatoire de ce parcours. Rapidement, il a pu être constaté que l'accueil réservé par les chefs de corps à la mise en place de ce parcours a été plus que réservé. Ce déficit d'enthousiasme était notamment dû au fait que ces chefs de corps revendiquaient principalement des problèmes de cadres incomplets de personnel. De même, ils se demandaient sur quelles bases le caractère obligatoire était fondé. Faute d'adaptations des dispositions réglementaires en la matière telles que prévues initialement

par le protocole, l'IFJ a adapté sa communication aux chefs de corps en abandonnant le caractère obligatoire. Des sessions de formation ont pu être organisées en collaboration avec les hautes écoles de Namur et de Gand et rencontrent à l'heure actuelle un grand succès.

Formation permanente

Pour les magistrats, on peut mentionner quelques nouveautés. Il s'agit notamment :

- d'une formation sur « l'extinction de l'action publique moyennant le paiement d'une somme d'argent », étant donné qu'il était nécessaire d'expliquer les principes de base pour l'application de ces nouveaux instruments légaux³⁸ pour une répression effective et efficace des faits punissables et ce, dans un délai pertinent pour la société et en accordant une attention à la réparation des souffrances causées ;
- une formation sur les « sanctions administratives communales », dispensée selon la formule de l'échange d'expériences professionnelles, puisqu'il a été constaté que certains tribunaux de police adoptaient des positions divergentes sur un certain nombre de points concernant la loi relative aux SAC³⁹ ;
- une formation de base sur la « cybercriminalité », étant donné que ce phénomène ne cesse de prendre de l'ampleur, de sorte qu'il est indispensable (1) d'acquérir les connaissances techniques nécessaires pour comprendre les dispositions légales relatives à la criminalité informatique et les possibilités existantes dans le cadre d'un examen de systèmes informatiques, ainsi que (2) d'avoir une vision claire des possibilités et des limites légales dans le domaine de la lutte contre la criminalité informatique et d'être ainsi en mesure de les mettre en pratique de façon efficace.

³⁸ Loi du 14 avril 2011 portant dispositions diverses, en particulier l'art. 84, M.B. 6 mai 2011 ; loi réparatrice du 11 juillet 2011, M.B. 1 août 2011.

³⁹ Loi du 13 mai 1999 relative aux sanctions administratives dans les communes, M.B. 10 juin 1999.

Pour le personnel de l'ordre judiciaire, l'IFJ a proposé en 2012 une offre de formation continue qui correspondait notamment aux besoins en formation qui avaient été détectés lors de l'enquête online réalisée en 2010 auprès de 7.500 utilisateurs. Sur la base des résultats de cette enquête, quatre grands thèmes prioritaires de formation avaient été identifiés :

- la gestion du stress ;
- le management et la gestion des ressources humaines ;
- les formations liées aux aptitudes professionnelles, telles que des formations liées à l'activité principale ;
- l'informatique.

Outre ces thèmes de formation prioritaires, de nombreuses autres thématiques ont été abordées et ont fait l'objet de sessions de formation en vue de développer notamment l'ensemble des aptitudes psychosociales. Ces formations, telles que la gestion de l'agressivité, la gestion du stress, des conflits, l'accueil du public, les techniques de communication, ont rencontré un énorme succès, principalement auprès des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Les raisons de ce succès peuvent être trouvées notamment dans le fait que ces formations sont organisées sur une journée, voire deux pour certaines d'entre-elles, mais surtout qu'elles sont organisées majoritairement de façon décentralisée au sein des palais de Justice et ce, grâce au concours très précieux, des personnes de contact, membres du personnel de l'ordre judiciaire, qui font en sorte d'accueillir ces formations au sein même des palais de Justice.

Accompagnement de la carrière

On entend par « accompagnement de la carrière », les formations qui se rapportent à une fonction future au sein des cours et tribunaux.

Pour ce qui est des magistrats, le tableau ci-dessus donne un aperçu des formations obligatoires en vertu de la loi qui ont été organisées en 2012.

Quant aux membres du personnel de l'ordre judiciaire, ils ont reçu la possibilité de suivre des journées de formation préparatoires aux examens de promotion organisés par le Selor. En 2012, 34 journées de formation ont été organisées pour eux.

Congés de formation pour le personnel de l'ordre judiciaire

La formation, organisée par l'IFJ ou non, dont l'initiative émane du membre du personnel donne droit à un congé de formation qui est assimilé à une période d'activité de service.

La collaboration avec les établissements d'enseignement qui relèvent des communautés ou qui sont financés par celles-ci, telle que prévue à l'article 4 de la loi du 24 juillet 2008, s'est poursuivie en 2012 par l'autorisation et la prise en charge financière de 57 dossiers de congés de formation.

Ces formations portent sur des matières diverses comme l'informatique, les langues, le suivi d'un baccalauréat en droit. Les conditions de prise en charge et de remboursement ont été fixées par l'IFJ.

5.5.2. Formations internationales

There's no better teacher than life and no better classroom than the world.

Programmes d'échange

En 2012, 63 magistrats ont participé à 45 formations étrangères après sélection par l'IFJ. 27% de ces formations ont été développées et financées par les partenaires du Réseau européen de Formation judiciaire (EJTN) et de son secrétariat. Les 73% restantes ont été proposées par d'autres organisations. Dans ce cas, les frais ont été pris en charge par l'IFJ et il s'agissait principalement de magistrats qui apportent leur collaboration à leur propre formation ou à l'IFJ.

En 2012, l'IFJ a renforcé sa position au sein de l'EJTN, où il fait office depuis le 1er janvier 2009 de point de contact belge, en continuant à assurer la présidence du groupe de travail de l'EJTN « Programme d'échange ». Ce groupe de travail s'est réuni à deux reprises et a notamment travaillé sur le développement conceptuel du futur programme d'échange AIAKOS qui s'adresse en particulier aux stagiaires judiciaires et aux magistrats qui sont au début de leur carrière.

Dans le cadre du « P.E.A.J. »⁴⁰, programme d'échange de magistrats de l'EJTN, en 2012, 13 magistrats belges ont effectué un stage de deux semaines à l'étranger. A son tour, la Belgique a accueilli 20 magistrats étrangers. Le but des stages d'échange est de faire découvrir aux magistrats le système judiciaire d'un autre Etat membre de l'UE en vue de poursuivre le développement d'une culture judiciaire européenne et d'une meilleure collaboration en matière judiciaire.

Pour la première fois, un magistrat belge a participé à un stage de trois mois à EUROJUST et six magistrats ont visité la Cour européenne des Droits de l'Homme, à chaque fois, sous les auspices de l'EJTN.

Dans le cadre d'un accord de coopération conclu entre l'Ecole nationale de la Magistrature (ENM) de France et l'IFJ, un échange a également eu lieu en 2012 entre les deux instituts et a été financé par l'EJTN. Un groupe de trois stagiaires judiciaires belges a ainsi participé à une formation à Bordeaux (du 5 au 11 décembre 2012 inclus) et quelques quatre auditeurs français ont participé à une formation à Bruxelles (du 12 au 17 novembre 2012 inclus). Dans le cadre d'un accord bilatéral conclu entre l'IFJ et l'Institut de formation espagnol pour les magistrats du ministère public (Consejo General del Poder Judicial), pour la première fois, un échange a également eu lieu à Madrid pour les stagiaires judiciaires. Trois stagiaires belges et quatre stagiaires espagnols y ont participé.

Dans le cadre d'une convention conclue entre la Fondation Roi Baudouin (FRB) et l'IFJ, en 2011, un appel a été lancé en vue de promouvoir les stages à l'étranger pour les magistrats. En 2012, les deux projets ont été finalisés. L'IFJ a également lancé un nouvel appel à l'introduction de propositions de projets. Ce qui a débouché sur quatre propositions de projet approuvées qui seront réalisées au cours de l'année 2013. La FRB entend ainsi permettre aux magistrats d'obtenir, à l'étranger, des réponses à des questions étroitement liées à leur pratique quotidienne.

Visites d'étude

L'IFJ a organisé les 5 et 6 décembre 2012 une visite d'étude aux organisations judiciaires internationales de La Haye. Une quarantaine de magistrats y ont participé.

Réunions

L'IFJ a également été impliqué dans plusieurs assemblées générales. L'Institut a ainsi participé à l'assemblée générale annuelle de l'EJTN et à l'assemblée générale du réseau créé en 2011, le « European Arabic Judicial Training Network » (EAJTN), dont l'Institut est un membre fondateur. L'EAJTN a pour objectif de promouvoir la coopération entre les pays européens et les pays arabes au niveau de la formation judiciaire.

Projets

Grâce au soutien financier de l' « EC-Civil Justice Programme » (2009-2013), l'IFJ a organisé une conférence européenne fructueuse, intitulée « Family Mediation and Guidance in Cross-Border Disputes within the EU: How to improve Practices? ». Quelques 90 magistrats nationaux et internationaux y ont participé. Ce séminaire s'est tenu à Durbuy, les 16 et 19 avril 2012.



Family Mediation and Guidance in Cross-Border Disputes within the EU: How to improve Practices?

⁴⁰ « P.E.A.J. » signifie « Programme d'échange entre autorités judiciaires ».

Grâce à l'expertise que l'IFJ a développée ces dernières années dans le domaine de la lutte contre la cybercriminalité, depuis 2011, il collabore activement, en tant que partenaire, au développement du « Belgian Cybercrime Centre ». La faculté de droit de la KULeuven dirige ce projet avec le soutien financier de la Commission européenne.

En 2012, l'IFJ a également été partenaire du projet UE « Human Rights in the framework of criminal proceedings: a criminal laboratory on the implementation of EU legal instruments », qui est conduit par l'ENM. Dans le cadre de ce projet, l'IFJ a organisé, le 24 septembre 2012, une conférence qui a rassemblé aussi bien des experts nationaux qu'internationaux. L'IFJ est également partenaire du projet Leonardo « Guidelines for Initial Training ». Les deux projets s'achèvent en 2013.

Pour soutenir la formation judiciaire des magistrats bulgares dans le domaine du crime organisé et de la lutte anti-corruption, l'IFJ a accueilli du 19 au 23 novembre 2012 une délégation de huit magistrats. L'IFJ a élaboré pour eux un programme fait sur mesure. En outre, quelques sept magistrats bulgares ont aussi participé à deux autres cours de l'IFJ. Le Fonds social européen finance ce projet.

Pour diffuser le droit européen auprès des magistrats belges, quelques trois séminaires européens se sont tenus dans les locaux de l'IFJ. Les séminaires ont été organisés par le « European Institute for Public Administration » (EIPA) et la « Academy of European Law » (ERA).

En novembre 2012, l'IFJ a également pris part à une mission exploratoire au Burundi pour soutenir la capacité de formation judiciaire sur place. Ce projet a été financé par la Coopération Technique Belge (BTC).

En 2012, l'IFJ a aussi apporté sa contribution pour ce qui est de la mise en œuvre de la politique européenne. En tant que président du groupe de travail de l'EJTN « Programme d'échange européen », l'IFJ a ainsi été à la base du programme d'échange pour les stagiaires judiciaires (AIKOS) et les magistrats qui sont en début de carrière et qui sera lancé au sein de l'Union européenne à partir de 2014. L'IFJ participera dès 2013 au projet pilote AIKOS.

Enfin, en 2012, l'IFJ a reçu un certain nombre de délégations étrangères, notamment du Brésil, du Burundi et de l'Italie.



Visite de la délégation burundaise



Visite de la délégation brésilienne



Réunion avec la délégation brésilienne

5.5.3. Formations externes

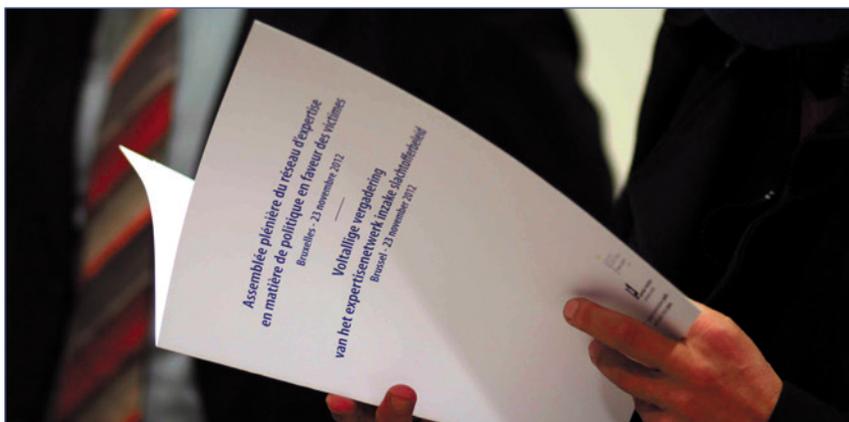
Une formation externe est une formation qui n'est pas organisée par l'IFJ mais par un autre organisateur tel qu'une université, un barreau, une maison d'édition, une firme privée, etc.

Les formations externes peuvent être un complément utile pour compenser les formations qui ne sont pas (encore) proposées par l'IFJ. Ces formations ne sont généralement pas limitées aux magistrats et aux membres de l'ordre judiciaire, mais s'adressent à un public plus large et ne se concentrent de ce fait pas toujours de façon suffisante sur les demandes et les besoins spécifiques des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire.

L'offre en formations externes ne cesse d'augmenter. Des motivations d'ordre commercial y sont souvent liées.

Pour les formations externes reconnues par l'IFJ, les frais d'inscription des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire qui y participent sont pris en charge par l'IFJ.

En 2012, l'IFJ a reconnu 459 formations externes sur un total de 515 demandes (en 2011, il s'agissait de 382 sur un total de 475 demandes, en 2010, de 436 sur un total de 475 demandes également et, en 2009, de 322 sur un total de 391 demandes).



Assemblée plénière du réseau d'expertise en matière de politique en faveur des victimes



6. Commissions d'évaluation du stage judiciaire

6.1. Création – indépendance – composition – tâches

Les commissions francophone et néerlandophone d'évaluation du stage judiciaire (ci-après les ECE) ont été instaurées par l'article 42 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire. Elles ne font cependant pas partie des organes⁴¹ de l'IFJ. Elles sont indépendantes et uniquement rattachées à l'IFJ qui assure, d'une part, le secrétariat des commissions et prend en charge, d'autre part, les jetons de présence et la rémunération des membres. Comme elles sont néanmoins 'rattachées' à l'IFJ, leurs activités sont abordées dans le présent rapport annuel.

Les ECE francophone et néerlandophone comptent, chacune, cinq membres :

- un magistrat du siège;
- un magistrat du ministère public;
- deux experts dans le domaine de l'enseignement, de la pédagogie ou de la psychologie du travail; et
- et le directeur adjoint de l'Institut de Formation en charge des magistrats et des stagiaires judiciaires⁴².

Chaque commission choisit un président. Le 29 janvier 2010, les deux commissions ont élu président le directeur adjoint du département « Magistrats ».

Les ECE ont pour mission⁴³:

- de développer les programmes des stages extérieurs des stagiaires judiciaires et d'approuver les propositions ;
- de réceptionner les rapports de stage. En cas de rapports négatifs, de rendre un avis au ministre de la Justice et de procéder à l'évaluation finale ;
- de garantir le suivi des stagiaires ;
- de veiller à l'harmonisation du contenu de la formation pratique des stagiaires et de l'adaptation de celle-ci aux exigences de la fonction.

6.2. Réunions de la commission d'évaluation du stage judiciaire

Les ECE néerlandophones et francophones se sont réunies à six reprises en 2012, à chaque fois en commission réunie.

Par ailleurs, l'ECE francophone s'est réunie séparément à trois reprises, chaque fois au sujet du suivi d'un seul et même stagiaire, dont le déroulement du stage a apparemment été problématique. Le stagiaire a été entendu à deux reprises par l'ECE francophone. Ses maîtres de stage ont également été entendus afin d'obtenir la meilleure vue possible sur ce qui s'est mal passé au juste dans le cas du stagiaire en question. Finalement, l'intéressé a reçu une évaluation finale défavorable et il a été proposé à la ministre de la Justice de l'affecter à un autre parquet pour les trois derniers mois de son stage (1er janvier – 31 mars 2013).

⁴¹ Art. 9 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire, M.B., 2 février 2008, stipule que : « Les organes de l'Institut sont : le conseil d'administration, la direction et le comité scientifique ».

⁴² Voir art. 43 de la loi du 31 janvier 2007.

⁴³ Voir art. 42 de la loi du 31 janvier 2007.

6.3. Evaluations

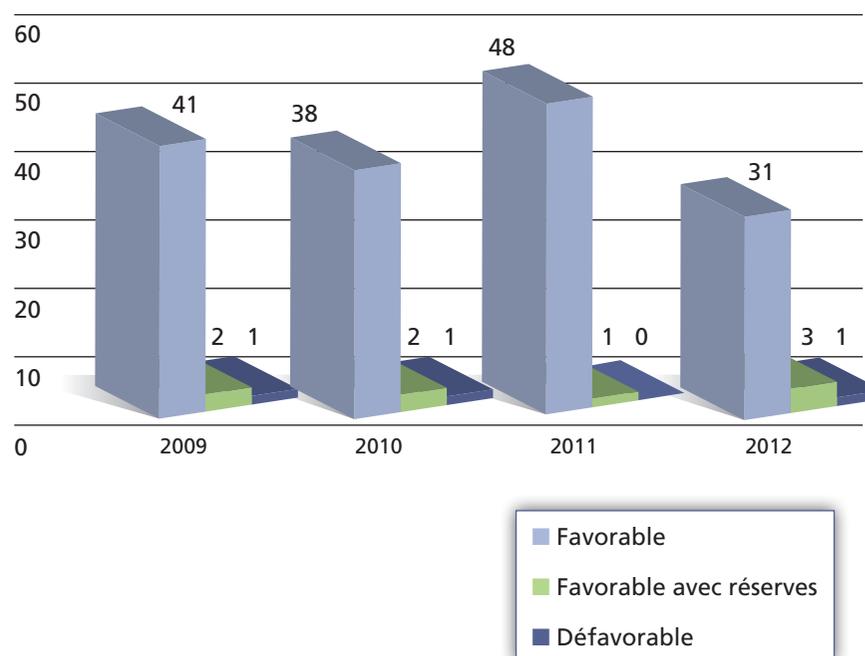
En 2012, les ECE ont procédé à l'évaluation finale de 35 stagiaires judiciaires (19 néerlandophones + 16 francophones). Dans 31 cas sur 35, l'évaluation finale était « favorable ». Dans trois cas, une évaluation finale « favorable, avec réserves » a été attribuée. Dans un seul cas, une évaluation « défavorable » a été formulée.

De façon très synthétique, les évaluations finales « favorable, avec réserves » ont été formulées en raison :

- d'une attitude trop timide, qui faisait que le stagiaire concerné semblait manquer d'assurance et avait plutôt du mal à établir des contacts sociaux, bien qu'il disposait des aptitudes de base pour devenir magistrat ;
- d'un manque d'équilibre entre la qualité et la quantité dans le traitement des dossiers attribués, associé à un manque de zèle et de motivation ;
- d'une connaissance trop limitée tant du droit civil que du droit pénal et de la procédure ainsi que dans la rédaction d'un jugement.

De façon très synthétique, l'évaluation finale « défavorable » a été attribuée en raison d'un manque criant tant sur le plan de la qualité que sur le plan de la quantité du travail fourni, avec de surcroît une disposition insuffisante à se remettre en question.

Evaluations finales ECE 2009-2012



6.4. Principales activités en 2012

6.4.1. Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire

Comme indiqué ci-dessus (cf. 6.1) ont notamment pour mission de réaliser une harmonisation du stage judiciaire. A cet effet, elles peuvent adresser des recommandations aux maîtres de stage.

Durant le printemps 2010, les ECE ont eu un échange de vues avec les maîtres de stage à propos, notamment, de cette harmonisation du stage. En tenant compte de ce qui a été dit à l'époque, un premier projet de texte a été rédigé avec des recommandations visant à harmoniser le stage judiciaire. Le texte a été finalisé en 2011 puis communiqué, via les chefs de corps, aux maîtres de stage.

L'importance d'une harmonisation du stage judiciaire a été reconnue par l'ensemble des maîtres de stage. Les stagiaires judiciaires sont également demandeurs d'un stage harmonisé.

Cependant, lors de l'harmonisation du stage, il faudra également tenir compte de la spécificité de chaque parquet ou tribunal. Il va aussi sans dire que l'organisation concrète du stage reste de la compétence des maîtres de stage (bien entendu en concertation étroite avec le chef de corps).

Dans un premier temps, la directive visait uniquement le stage court au sein des parquets et le stage long au sein des tribunaux de première instance.

En 2012, on s'est attelés à la problématique des stagiaires judiciaires qui bénéficient d'un stage réduit conformément aux dispositions de l'article 259octies du Code jud. parce qu'ils ont exercé auparavant la fonction de juriste de parquet ou de référendaire pendant au moins trois ans. Pour eux aussi, des recommandations ont été formulées afin que le stage effectif au parquet soit rempli le plus utilement possible et afin de permettre au stagiaire en question d'apprendre un maximum pendant cette très courte période. Ce stage est ramené à trois mois si le stagiaire a été auparavant juriste de parquet pendant trois ans. Et pour ce qui est des stagiaires qui ont exercé auparavant la fonction de référendaire pendant au moins trois ans, ils sont même dispensés de la totalité de la troisième phase du stage judiciaire – au niveau du siège. Et ce, même si la fonction de référendaire n'a rien à voir avec la fonction de juge et que l'intéressé n'a par exemple jamais

participé auparavant à un délibéré ou n'a jamais rédigé de jugement. Les directives adaptées pour l'harmonisation du stage judiciaire ont ensuite été communiquées aux chefs de corps, aux maîtres de stage et aux stagiaires.

Les stages au sein des auditorats du travail et des tribunaux du travail/de commerce – où seul un nombre limité de stagiaires effectue son stage – seront abordés dans une phase ultérieure.

6.4.2. Guide d'évaluation – suivi des stagiaires

Pour pouvoir conclure avec succès sa période de stage, le stagiaire devra, au plus tard au terme de son stage, avoir intégré de façon suffisante des connaissances, des aptitudes et des attitudes spécifiques minimales dans le cadre de son fonctionnement professionnel quotidien au sein de la magistrature. Les ECE ont rédigé un guide d'évaluation à cet effet.

Le guide d'évaluation est un instrument permettant une évaluation objective et identique du fonctionnement des stagiaires judiciaires durant toute la durée du stage. Il indique de façon concrète dans quelle mesure les compétences requises ont été atteintes ou non et les actions ou soutiens supplémentaires qui peuvent être nécessaires ou utiles pour les acquérir ou les compléter. Plusieurs moments sont prévus pour des entretiens de fonctionnement intermédiaires et pour donner un feedback. Les ECE disposent donc aussi d'un instrument qui leur permet d'avoir un suivi adéquat des stagiaires, de façon à pouvoir intervenir à temps, le cas échéant.

Certains points du guide d'évaluation ont été mis à jour fin 2012 suite à un certain nombre de remarques et de suggestions d'amélioration et le guide a ensuite été transmis aux chefs de corps, aux maîtres de stage et aux stagiaires.

6.4.3. Directives concernant le stage extérieur

Lors de l'évaluation des directives existantes en matière de stage extérieur aucune adaptation n'a été apportée en 2012, contrairement à l'année précédente.

A l'exception de quelques services bien déterminés, les ECE restent opposées à des « micro-stages » d'un jour ou deux car, cela donnera lieu à un morcellement du stage extérieur et surtout car, cela donnera aux stagiaires un aperçu insuffisant sur le fonctionnement réel du service extérieur en question.

Par ailleurs, ces quatre dernières années, on a constaté que les stagiaires judiciaires ont soumis toutes sortes de propositions de programme pour le stage extérieur, pas toujours en conformité avec les possibilités énumérées de façon restrictive à l'article 259octies du Code judiciaire.

Les ECE restent d'avis qu'une adaptation de l'article de loi susmentionné est nécessaire. La liste des institutions énumérées à l'article 259octies du Code jud. devrait donner des exemples et tout programme de stage extérieur devrait systématiquement être soumis à l'approbation de la commission d'évaluation qui doit décider, de façon autonome, de la pertinence ou non du service extérieur proposé pour la formation d'un futur magistrat. De la sorte, on pourra convenablement tenir compte des expériences spécifiques déjà acquises et combler certaines lacunes sur le plan des connaissances, des attitudes et des aptitudes. Il serait ainsi possible d'effectuer un stage dans un cabinet d'avocat, mais dans un arrondissement différent de celui dans lequel le stage judiciaire est effectué. Effectuer un stage dans une juridiction supranationale ou au sein d'Eurojust devrait également être possible⁴⁴. Un stage au sein de la Cour de cassation, de la Cour constitutionnelle ou du Conseil d'Etat est également envisageable.

En temps utile, il conviendra de revoir en ce sens l'article 259octies du Code jud. qui régit le stage judiciaire.

6.5. Problème persistant

Outre l'adaptation nécessaire susmentionnée de l'article 259octies du Code jud., il y a encore le problème des stagiaires judiciaires qui ont été, pendant au moins trois ans, juristes de parquet ou référendaires et qui sont, de ce fait, dispensés d'une part importante de leur stage⁴⁵.

Dans le cas des anciens juristes de parquet (qui sont dispensés des 12 premiers mois de stage au sein du parquet), les intéressés doivent en effet déjà être évalués par leur maître de stage alors qu'ils sont encore en train d'effectuer leur stage au sein d'un service extérieur et que leurs maîtres de stage ne les ont par conséquent pas encore vus à l'œuvre au sein du parquet. Les ECE doivent, elles aussi, donner une évaluation finale avant même que ces stagiaires n'aient entamé de façon effective un court stage de trois mois au sein du parquet. Le déroulement du stage des anciens référendaires (qui sont dispensés des quinze mois de stage au niveau du siège du tribunal et qui n'ont par conséquent encore jamais dû rédiger un projet de jugement ou participer à un délibéré) ne permet pas non plus de les évaluer sur les compétences qu'ils ont ou pas en tant que futurs juges.

Pour remédier à ce problème, on pourrait envisager de limiter à six mois la dispense d'une partie du stage dont bénéficient les anciens juristes de parquet et les anciens référendaires ayant au moins trois ans d'ancienneté, de façon à ce qu'il leur reste suffisamment de temps pour bénéficier d'une formation adéquate sur le lieu du travail.

⁴⁴ Voir la proposition de loi de Madame Clotilde Nyssens (Documents parlementaires, la Chambre, 2008-2009, CRIV 52, COM 590, p. 35-37).

⁴⁵ Voir art. 259octies, §§ 2 et 3, du Code jud.

7. Perspectives d'avenir

“Il y a toujours un avenir pour ceux qui pensent à l'avenir.”

François Mitterand

L'IFJ entend réaliser son plan de gestion pour 2016. Les jalons de ce plan ont été posés en 2010 et, quatre ans plus tard, l'Institut peut être fier des réalisations déjà accomplies.

Ce qui ne veut cependant pas dire que l'IFJ va se reposer sur ses lauriers. Bien au contraire, l'IFJ tentera d'améliorer ce qui a entre temps été acquis et s'efforcera, comme à chaque fois, de réaliser ce qui doit encore l'être, avec la qualité et l'efficacité nécessaires. En effet, outre les défis du passé, de nouveaux défis, requérant de l'IFJ la prise d'actions appropriées, sont apparus.

La réforme de la Justice

Dans les années à venir, les magistrats et le personnel de l'ordre judiciaire seront confrontés à l'introduction planifiée de quelques réformes importantes au sein de l'organisation judiciaire :

- L'adaptation du nombre d'arrondissements : la réduction du nombre d'arrondissements judiciaires met plus que jamais l'accent sur les accords de coopération entre les entités et nécessite plus de flexibilité et de mobilité (notamment en raison de la spécialisation) de la part des magistrats et de leurs collaborateurs.
- La responsabilisation des chefs de corps : le nombre de chefs de corps est revu à la baisse, mais leurs responsabilités vont augmenter, tant en ce qui concerne le nombre de collaborateurs à diriger que pour ce qui est de l'exploitation la plus efficace des moyens mis à leur disposition.
- L'autonomie de gestion (des moyens) : les contrats de gestion offriront à l'organisation judiciaire plus d'autonomie de gestion mais fixeront aussi un certain nombre de résultats concrets et d'objectifs à atteindre.

Comment l'IFJ peut-il faire en sorte que chacun soit prêt à assumer correctement son rôle et ses responsabilités dans ce nouveau mode de travail imminent ?

Tout d'abord, l'IFJ doit agir de façon proactive sur ces réformes, en restant concentré sur l'essentiel et en aspirant en permanence à améliorer l'organisation-readiness. Pour ce faire, il devra s'adapter en permanence, s'intéresser aux nouvelles tendances, réfléchir et agir de façon proactive et remplir ses tâches clés en vue de l'avenir. Il faut, pour ainsi dire, que les formations respectives soient déjà préparées avant même qu'une nouvelle loi ne soit publiée au Moniteur belge.

En outre, les magistrats et leurs collaborateurs ont besoin d'un soutien et d'un accompagnement pour disposer à temps des compétences techniques et génériques nécessaires qu'implique ce processus de changement. L'IFJ doit, en d'autres termes, veiller à ce qu'ils exploitent les méthodes de gestion pour lesquelles ils sont affectés pour garantir une Justice efficace et efficiente. Mais, par ailleurs, l'IFJ doit aussi perfectionner leurs compétences de gestion et d'organisation socio-communicatives et axées sur les tâches.

Il est dès lors de la responsabilité exclusive de l'IFJ de définir, à partir de son expertise pédagogique et de sa connaissance approfondie de l'organisation judiciaire, des trajets de développement adéquats pour acquérir les compétences requises. Pour ce faire, l'IFJ doit tenir compte des besoins de l'organisation, des attentes de l'autorité politique, mais surtout aussi des besoins tels qu'ils sont ressentis sur le terrain par les magistrats et leurs collaborateurs. En effet, notre propre expérience et le feed-back des personnes qui participent à nos formations nous enseignent qu'il y a un besoin en formations axées sur la pratique.

Le mélange générationnel

Outre la réforme prévue, il y a aussi un changement dans le caractère sociodémographique des collaborateurs de la Justice, ce qui implique bon nombre de défis à relever. C'est la première fois qu'autant de générations travaillent ensemble au sein de la Justice : les baby-boomers (les quinquagénaires et les sexagénaires), la génération X (les trentenaires et les quadragénaires) et la génération Y (la vingtaine et la jeune trentaine). Entre ces générations, il existe un tas de différences : leur façon d'envisager l'avenir, leur manière de manier les technologies, de communiquer, leur regard sur l'organisation, etc.

Pour y remédier, l'IFJ entend non seulement se concentrer davantage sur les « formations » mais aussi fournir toujours plus de possibilités de développer les compétences de façon individualisée et adaptée au secteur de la Justice. L'Institut ne peut y parvenir qu'en responsabilisant les collaborateurs concernés :

- en se concentrant sur les compétences critiques : l'IFJ doit par exemple se concentrer sur des compétences telles que la communication efficace, ce qui implique non seulement des capacités d'expression, mais aussi d'écoute. Les aptitudes communicationnelles sont par conséquent non seulement importantes à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur et ce, afin de pouvoir donner la bonne forme à la transparence et à l'orientation « citoyen » visées et nécessaires pour rétablir la reconnaissance et la légitimité sociales de la Justice.
- en intégrant les différentes formes d'apprentissage et d'accompagnement : l'IFJ doit fournir aux personnes qui participent à des formations des plateformes dans lesquelles des idées peuvent surgir et dans lesquelles les magistrats et les collaborateurs pourront contribuer à l'innovation, mais aussi bénéficier du soutien nécessaire pour collaborer ensemble et échanger des connaissances et des informations.

L'exode des connaissances

Une problématique étroitement liée au mélange générationnel est celle du vieillissement auquel l'ordre judiciaire sera bientôt confronté. Le niveau élevé des départs naturels à la retraite ($\pm 40\%$) qui se manifesterà dans les dix années à venir implique un risque réel de perte des connaissances⁴⁶.

L'IFJ doit dès lors se poser la question de savoir comment y remédier dans les années à venir. Un premier aspect important est l'identification des connaissances, aptitudes et compétences actuellement disponibles et l'impact des départs naturels sur celles-ci. Par ailleurs, il est aussi important d'analyser les besoins pour renforcer davantage l'orientation « client » de nos services et pour faire en sorte que notre offre soit suffisante.

Bonnes connaissances de base requises

L'exode des connaissances s'accompagne aussi de l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Eux aussi doivent être accompagnés. Il ne fait aucun doute que chaque magistrat, chaque collaborateur de l'organisation judiciaire doit disposer d'une bonne connaissance de base des règles strictes de l'organisation judiciaire. Cela ne changera pas à l'avenir. La « formation professionnelle initiale » de l'IFJ va en effet gagner en importance dans les années à venir car, de par la nécessité d'une entrée importante de nouveaux collaborateurs (pour répondre à la vague de départs à la retraite) et de par les évolutions sociales et judiciaires et l'impact de celles-ci sur les procédures judiciaires, il sera nécessaire d'élargir et d'approfondir davantage ces formations. L'IFJ entend dès lors veiller à ce que chacun d'entre eux dispose des connaissances, de l'expertise et des compétences nécessaires pour assumer son office, son rôle ou sa fonction dans les règles de l'art.

⁴⁶ Voir « Directives pour la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires » : http://www.csj.be/sites/5023.fedimbo.belgium.be/files/press_publications/o0019n.pdf

Evolutions techniques et sociétales

La Justice se trouve aujourd'hui plus que jamais dans une dynamique d'évolution continue. Les évolutions sociétales permanentes et les évolutions technologiques donnent lieu à des législations supplémentaires et surtout à de nouvelles problématiques juridiques. Ces évolutions sont paradoxales : d'une part, l'organisation judiciaire veut garantir une Justice adéquate, d'autre part, ces évolutions donnent lieu à une augmentation des frais de Justice car, on va systématiquement augmenter le nombre de devoirs d'enquête (en effet, on ne veut rien perdre de vue), parce que l'on a peu ou pas encore assez d'expérience avec la nouvelle problématique et que l'on n'évalue pas bien les risques, mais aussi parce que de nouvelles méthodes d'enquête font leur apparition et que l'on n'en connaît pas encore assez les possibilités et les limites.

La formation et l'échange d'expériences concrètes peuvent permettre au magistrat concerné de pouvoir définir sur le terrain le scénario d'enquête le plus optimal. A terme, cet échange gagnera davantage en importance et englobera aussi des expériences internationales. C'est la raison pour laquelle l'implication de l'IFJ dans les réseaux internationaux restera, à l'avenir aussi, un pilier important.

Contexte international

La présence de l'IFJ dans les réseaux et les projets internationaux ne cesse de gagner en importance, étant donné qu'il y a de plus en plus d'affaires judiciaires qui ont un caractère transfrontalier. Et il y a aussi des conventions et des directives européennes visant à augmenter la connaissance de la législation européenne, des lois et des systèmes juridiques des autres Etats membres qui nécessitent des efforts supplémentaires. La résolution française du 13 septembre 2011 prévoit ainsi que, pour 2020, la moitié de l'ensemble des professions juridiques, et donc certainement les magistrats, devra avoir suivi une formation en droit européen.

Ce qui signifie qu'à l'avenir aussi, l'IFJ devra jouer un rôle clé dans les réseaux internationaux concernant la formation judiciaire.

L'informatisation imminente

Les « Lignes de force stratégiques pour l'informatisation de l'ordre judiciaire » exigent des magistrats et du personnel judiciaire une autre manière de penser et de travailler : manier les dossiers numériques au lieu des dossiers en papier, chercher les informations de façon ciblée, partager des documents électroniques et collaborer sur ces documents, les aspects de la sécurité des informations, l'échange électronique d'informations avec les parties et ses implications juridiques, etc.

Ainsi la loi du 15 août 2012 relative à la création et à l'organisation d'un intégrateur de services fédéral prévoit-elle par exemple une utilisation généralisée de sources authentiques. Mais comment les données seront-elles utilisées, traitées et sécurisées ? Dans ces matières, l'IFJ apporte une valeur ajoutée : fournir des visions, des connaissances et des expériences apportera une contribution importante à l'acceptation de ce nouvel environnement de travail et à l'utilisation correcte des instruments de travail numériques.

Cap sur le résultat et sur la valeur ajoutée

A l'avenir aussi, l'IFJ veut pouvoir se concentrer sur le rendement didactique le plus optimal et offrir un portefeuille de formations efficace. Il ne souhaite pas se limiter simplement à une série de formations type qui sont prévues traditionnellement, mais il veut aussi offrir des parcours de développement et d'apprentissage combinés. En même temps, nous souhaitons aussi évaluer l'aspect du contenu de façon régulière.

Finalement, l'objectif est de continuer à travailler de façon suffisamment pragmatique et axée sur la pratique. Ainsi, l'IFJ pourra continuer à valoriser sa position unique et sa valeur ajoutée et pourra continuer, à l'avenir aussi, à contribuer pleinement à une Justice de qualité.

8. Conclusion

Grâce à sa mission, à sa vision et à son plan de gestion, l'IFJ a apporté en 2012 aussi une valeur ajoutée au fonctionnement de la Justice. Les réformes envisagées par la ministre de la Justice exigent de la part de l'Institut énormément d'efforts au niveau des moyens financiers, du matériel et du personnel. Mais l'IFJ s'engage à y contribuer pleinement.

Une augmentation de la dotation, qui a été gelée comme en 2010 et 2011, reste nécessaire pour pouvoir continuer à assurer le bon fonctionnement de l'IFJ et pour pouvoir développer l'IFJ, mais surtout aussi pour pouvoir garantir les leviers nécessaires à la réforme de la Justice. L'analyse de l'utilisation du budget de 2012 révèle que, sans une augmentation de la dotation le budget de l'IFJ risque d'être compromis dans les années à venir.

En 2012, grâce au succès de l'IFJ, l'infrastructure a été élargie : un étage supplémentaire a été mis en service avec des salles de classe et des bureaux supplémentaires. Grâce à cet étage, la capacité de l'espace a été doublée.

Outre ce nouvel étage, l'IFJ délocalise aussi une grande partie de ses formations, à la demande des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Cette décentralisation permet à l'Institut d'élargir les possibilités de formation pour l'ensemble du public-cible.

Au niveau de l'informatique également, l'Institut engrange des progrès manifestes : en 2012, on a continué à accorder de l'attention à ce que le formulaire d'évaluation soit complété de façon électronique et à ce que la documentation des formations soit mise à disposition de façon électronique. Ce sont des solutions écologiques qui font gagner du temps à l'administration et de l'argent à l'organisation. Tous les collaborateurs ont été connectés à INEV, le « Learning Management System » qui permet à l'IFJ de fournir un meilleur service aux personnes qui participent à ses formations. Ainsi, à l'avenir, celles-ci pourront s'inscrire toutes seules, pourront accéder au catalogue des formations en ligne et pourront consulter les données historiques.

L'administration s'est élargie en 2012. Trois personnes sont venues renforcer les rangs de l'IFJ, ce qui a ramené le nombre total des effectifs fin 2012 à 21 équivalents temps plein. En outre, le conseil d'administration a approuvé le statut du personnel. Comme le stipule la loi, ce statut était nécessaire en raison de l'inégalité de statut entre les collaborateurs qui se traduisait par une situation déséquilibrée qui ne favorisait pas la sérénité sur le lieu du travail et était intenable à terme.

De plus, les statistiques du Selor révèlent que l'IFJ peut se targuer de compter parmi les meilleurs élèves quant à l'employer branding. Le management des ressources humaines est en revanche encore perfectible. L'IFJ ne dispose en effet pas de l'expertise et du personnel qualifié pour mener une politique adéquate des RH et une administration systématique du personnel. Par conséquent, les choses les plus élémentaires sont réglées par les différents collaborateurs de la division Services généraux ou en partenariat avec d'autres services publics fédéraux. Une augmentation du cadre du personnel est donc nécessaire.

En ce qui concerne les formations, l'IFJ n'est pas resté à l'arrêt en 2012. C'est ainsi qu'il a lancé en 2012 le projet ABA. Via ce projet, qui était toujours en cours fin 2012, l'IFJ entend analyser les besoins en formation de ses différents groupes-cibles et les traduire dans un plan d'action annuel. Les formations devront ainsi à l'avenir correspondre mieux encore aux besoins des personnes qui participent aux formations et l'IFJ peut être un partenaire important dans la poursuite du développement et de l'opérationnalisation d'un appareil judiciaire moderne.

Au niveau international, l'Institut a reçu plusieurs délégations et a été impliqué dans plusieurs réseaux et projets, comme le projet pilote AIAKOS, un programme d'échange pour stagiaires judiciaires, et une mission exploratoire au Burundi, un projet visant à soutenir la capacité de formation judiciaire sur place.

Enfin le streaming, le webcasting, la « digital classroom » ne sont que quelques exemples des perspectives d'avenir de l'IFJ. Ces évolutions agissent sur les défis auxquels l'IFJ sera confronté dans les années à venir : la réforme de la Justice, le mélange de générations, l'exode des connaissances, le contexte international, etc. Elles requièrent de l'IFJ l'adoption des actions appropriées. En plus d'agir de façon proactive face aux réformes et d'aspirer en permanence à l'amélioration, l'Institut entend offrir aux magistrats et à leurs collaborateurs soutien et accompagnement afin qu'ils disposent à temps des compétences nécessaires qui accompagnent ce trajet de changement.

Les investissements au niveau financier, matériel et humain sont donc extrêmement nécessaires pour que l'IFJ puisse continuer à évoluer et devenir un institut de formation moderne, un instrument professionnel de gestion des ressources humaines, un partenaire actif, un acteur du changement dans le paysage judiciaire et un facilitateur pour l'échange et le partage d'expériences professionnelles, aussi bien au niveau national qu'international. Des évolutions bénéfiques aussi bien pour les projets de réforme de la justice que pour le service fourni au citoyen.

Bruxelles, 13 juin 2013

