

“ The secret of change consists
in concentrating one's energy
to create the new, and
not to fight against the old. ”

Dan Millman (The peaceful warrior)



IGO
Instituut voor
Gerechtelijke Opleiding

IFJ
Institut de Formation
Judiciaire

Rapport annuel 2011



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

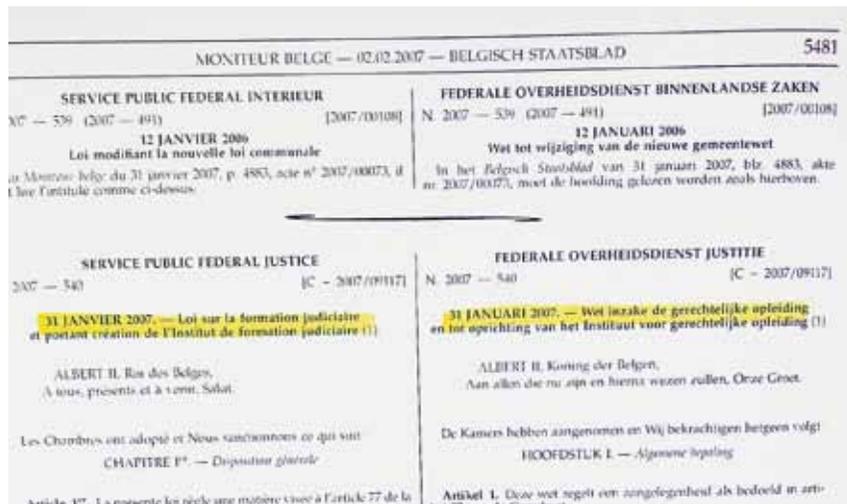
Table des matières

1	Création et cadre légal	4
1.1	Historique	4
1.2	Statut	5
2	Mission	6
2.1	Mission et vision	6
2.2	Plan de gestion et d'action	7
3	Organisation	8
3.1	Direction	8
3.2	Conseil d'administration	8
3.2.1	Composition	8
3.2.2	Activités	10
3.3	Commissaires du gouvernement	10
3.4	Comité scientifique	11
3.4.1	Composition	11
3.4.2	Activités	12
3.4.2.1	Avis relatif aux directives du ministre de la Justice concernant la formation des membres du personnel de l'ordre judiciaire	12
3.4.2.2	Rapport et avis à l'intention de la direction et du Conseil d'administration concernant l'évaluation des formations qui ont eu lieu en 2010	13
3.4.2.3	Avis relatif à la collaboration entre l'IFJ et les universités, en particulier concernant les domaines/formations où une collaboration est opportune	15
3.4.2.4	Avis relatif aux formations à organiser en 2012	16
4	Moyens	17
4.1	Moyens financiers	17
4.1.1	Budget	17
4.1.2	Dotation	18
4.1.3	Comptes	18
4.1.4	Contrôle	18
4.1.5	Points à améliorer	19
4.2	Personnel	21

4.2.1	En général	21	5.5.2.2	Objections	59
4.2.2	Evolution du personnel	22	5.5.2.3	Conclusion	60
4.2.3	Points à améliorer	25	5.5.3	La formation obligatoire des magistrats nommés sur la base de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation	60
4.3	Encadrement matériel	27	5.5.3.1	Présentation de la problématique	61
4.3.1	Locaux	27	5.5.3.2	Conclusion	61
4.3.2	Appui logistique	28			
4.3.3	ICT (TIC)	29			
5	Activités de formation	30	6	Commissions d'évaluation du stage judiciaire	62
5.1	Public-cible	30	6.1	Création – indépendance – composition – tâches	62
5.2	Formations : généralités	33	6.2	Réunions des ECE en 2011	63
5.3	Division « Magistrats »	38	6.3	Evaluations finales en 2011	63
5.3.1	Directives	38	6.4	Principales activités en 2011	63
5.3.2	Sondage des besoins - besoins	39	6.4.1	Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire	63
5.3.3	Formations en 2011	39	6.4.2	Guide d'évaluation – suivi des stagiaires	64
5.3.3.1	Formations internes	39	6.4.3	Directives concernant le stage extérieur	64
5.3.3.2	Formations internationales	44	6.5	Problème persistant	65
5.3.3.3	Formations externes	45			
5.4	Division « ordre judiciaire »	46	7	Perspectives d'avenir	66
5.4.1	Directives	46	8	Conclusion	68
5.4.2	Analyse des besoins en formations	47			
5.4.2.1	Travaux du comité d'accompagnement	48			
5.4.3	Formations en 2011	50			
5.4.3.1	Formations internes	50			
5.4.3.2	Congés de formation	52			
5.4.3.3	Formations externes	52			
5.5	Points à améliorer dans les activités de formation	53			
5.5.1	L'obligation imposée par l'article 13, alinéa deux, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 4 de la loi du 24 juillet 2008 (obligation de collaborer avec les communautés)	53			
5.5.1.1	Les formations externes	53			
5.5.1.2	Les formations internes	54			
5.5.1.3	Conclusion	57			
5.5.2	Les frais de déplacement	57			
5.5.2.1	Présentation de la problématique	58			

1. Création et cadre légal

L'Institut de Formation judiciaire (ci-après, l'IFJ) est une jeune institution qui a été créée par la loi du 31 janvier 2007¹. Nombre d'autres pays de l'Union européenne s'étaient déjà dotés, depuis de nombreuses années, d'organes spécifiques chargés de l'organisation de la formation professionnelle des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire.



1.1 Historique

Ce n'est qu'en 1991, avec la loi du 18 juillet de la même année, qu'un premier pas modeste a été franchi (pour les magistrats), notamment par la réforme du stage judiciaire et la création du collège de recrutement des magistrats. Ce collège s'est vu confier un rôle consultatif au sein du Service public fédéral Justice pour la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires et a plaidé dès 1993 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 ».

Il convient de souligner qu'il y a là une différence essentielle par rapport à l'idée d'un institut de formation. En effet, un institut de formation ne dispense ses formations qu'au personnel déjà nommé ou désigné.

Suite à l'accord Octopus, le « Vlaamse Interuniversitaire Raad » (Conseil interuniversitaire flamand) crée en 1998 le groupe de travail « École de la Magistrature », dont les travaux resteront finalement sans résultats.

En revanche, le Conseil supérieur de la Justice n'a cessé, dès sa création en 2000, de plaider pour la création d'un institut de formation des magistrats, se montrant clairement contre l'idée d'une école de la magistrature.

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.

Cette loi vise exclusivement la formation professionnelle et l'échange d'expériences professionnelles. La formation préalable à l'examen ou à la nomination en tant que stagiaire judiciaire ou en tant que magistrat n'est pas visée par cette loi.² En d'autres termes, le législateur n'a pas opté pour le modèle « école de la magistrature »³ et a ainsi clairement fait entendre qu'il n'était pas favorable à une « formation unique » préalable à la désignation dans la magistrature, mais qu'il souhaitait plutôt favoriser l'accès à la magistrature via des voies latérales.

L'IFJ a finalement été créé par la loi organique du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ. Cette loi est entrée en vigueur le 2 février 2008, mais la modification législative du 24 juillet 2008 l'a suspendue durant une année.⁴ De plus, cette loi a modifié considérablement la loi du 31 janvier 2007. D'autres modifications législatives remontent au 22 décembre 2009 et au 22 mars 2010.⁵

De ce fait, l'IFJ n'est opérationnel que depuis 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, le recrutement de collaborateurs, etc.). En même temps, il assurait déjà les formations obligatoires en vertu de la loi pour les magistrats et les stagiaires judiciaires ainsi que la continuation des formations existantes pour le personnel de l'ordre judiciaire.

En 2010 et 2011, l'IFJ a continué à mettre en œuvre le cadre initial. Du fait que l'IFJ pouvait disposer du nombre minimal de collaborateurs requis, l'offre en formations a pu être élargie progressivement. De nouveaux programmes ont été développés et plus de formations ont été organisées. L'encadrement matériel (support technologique et services facilitaires) a été organisé de façon plus professionnelle.

1.2 Statut

Une institution « sui generis »

Dans la classification des unités du secteur public, la Banque nationale de Belgique place l'IFJ, à l'instar notamment de la CREG⁶ et du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, sous la catégorie « pas classé dans la loi du 16 mars 1954 ». L'IFJ a été créé sous la forme d'un parastatal « sui generis ». Sa structure spécifique vise plus particulièrement à assurer l'indépendance de la magistrature. Ce qui se reflète dans la composition des organes de gestion :

- Deux magistrats du siège et deux magistrats du ministère public ainsi que le magistrat président de la Commission de la Modernisation de l'Ordre Judiciaire (CMOJ), sont de plein droit membres du Conseil d'administration.
- Le directeur adjoint qui est à la tête de la division « Magistrats » est un magistrat de l'ordre judiciaire.
- Deux magistrats du siège et deux magistrats du ministère public sont membres du Comité scientifique.

Dans ce contexte, il n'est pas inutile de rappeler que l'indépendance et l'impartialité du juge sont des conditions préalables indispensables pour le bon fonctionnement de la justice.

Un certain nombre de recommandations et de rapports européens soulignent en outre la nécessité de confier la formation des membres du pouvoir judiciaire à un organe indépendant, afin justement de garantir l'indépendance du pouvoir judiciaire.

Il s'agit en particulier 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.

⁽¹⁾ Loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire, MB, 2 février 2008.

⁽²⁾ Ces examens sont présentés devant les deux commissions de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice, en application de l'article 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⁾ Article 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.

⁽⁵⁾ Loi du 22 mars 2010 modifiant la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ en ce qui concerne le contrôle exercé par la Cour des comptes.

⁽⁶⁾ Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz

⁽⁷⁾ [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⁾ [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

Le législateur belge a voulu tenir compte, certes de façon limitée, des recommandations européennes susmentionnées.

Dans le cadre de l'élaboration de la loi du 31 janvier 2007, plusieurs dispositions ont cependant été puisées dans la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. Il y a un risque que l'IFJ perde de ce fait de son autonomie.

2. Mission

“Innovation only happens with the right ingredients”

2.1 Mission et vision

L'IFJ se distingue par l'organisation de la formation initiale et par des formations très axées sur la pratique professionnelle qu'aucune autre institution ne propose.

Lorsque l'IFJ a été créé, il y avait peu de formations structurelles destinées au personnel de l'organisation judiciaire, contrairement à la formation des magistrats. Développer de telles formations est une priorité pour la direction.

Valeurs de l'IFJ

Compte tenu de la réalité opérationnelle et de l'évolution de la société, l'IFJ entend devenir une organisation animée par cinq valeurs :

- Faire la différence ;
- Satisfaire la clientèle ;
- Apprendre en permanence ;
- Collaborer ;
- Innover.

En tant qu'organe fédéral indépendant, l'IFJ souhaite contribuer à une justice de qualité en développant de façon optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.⁹

L'IFJ entend devenir l'organe de référence par la promotion d'une culture de l'apprentissage qui valorise les capacités et les compétences de son public-cible en soutenant son besoin d'adaptation de manière permanente.

2.2 Plan de gestion et d'action

Après la définition de la mission, il convient de déterminer l'approche à adopter pour atteindre la situation visée.

L'instrument de gestion et de suivi de l'IFJ est le plan de gestion 2010-2016.¹⁰

Ce plan 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.

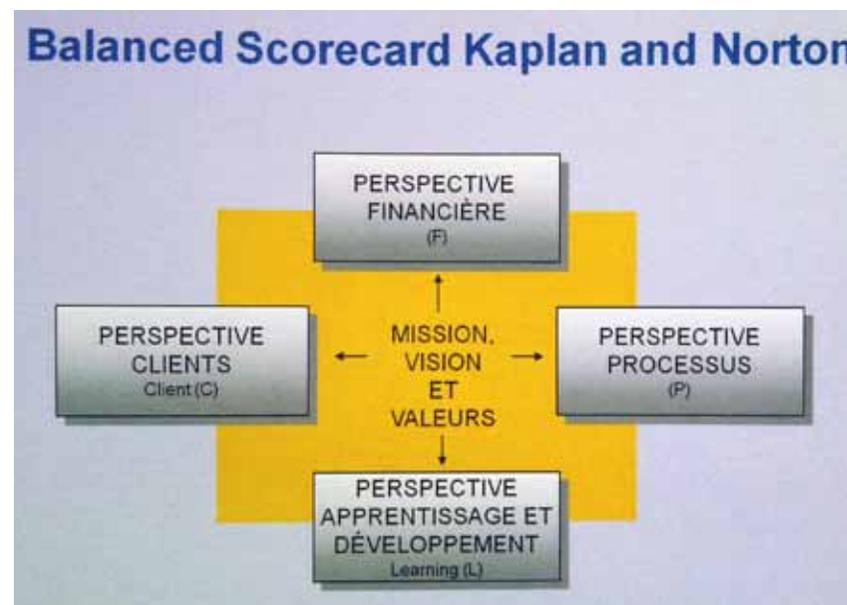
Lors de l'élaboration du plan de gestion, la question s'est posée de savoir comment améliorer de façon simultanée et les résultats et la culture de l'organisation.

La structure de ce plan de gestion a été transmise par la direction au Conseil d'administration en décembre 2009. Les objectifs stratégiques y ont été identifiés et concrétisés par des objectifs opérationnels.

Les objectifs stratégiques et opérationnels ont été classés selon la méthode de la « balanced score card » (tableau de bord prospectif), de façon à pouvoir assurer l'équilibre entre les quatre perspectives (perspective financière, perspective client, perspective de processus et perspective d'apprentissage et de développement) :

Les objectifs ont été transposés dans le plan d'action 2011 qui explique les actions à entreprendre au niveau des services généraux et du fonctionnement interne d'une part, et au niveau du service Formations, d'autre part. Il s'agit d'actions (ou de projets) qui doivent aboutir à une amélioration du fonctionnement de l'IFJ en général et de la formation en particulier.

La mise en œuvre du plan d'action 2011 a fait l'objet d'un rapport via le document « Status actieplan IGO 2011 » (statut du plan d'action de l'IFJ 2010). Une analyse des besoins a été réalisée et une liste des besoins a été dressée aussi bien pour la division « Magistrats » que pour la division « Personnel de l'OJ ».



Une adaptation du plan de gestion 2010-2016 a été approuvée par le Conseil d'administration le 20 décembre 2011.

Lors de la rédaction du plan d'action de 2012, la version adaptée du plan de gestion 2010-2016 a servi de point de départ.

⁽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.

3. Organisation

3.1 Direction

La gestion de l'IFJ est assurée par le directeur de la formation judiciaire, assisté 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.

Le directeur (Edith Van den Broeck, magistrat de parquet) et le directeur adjoint « Formation du personnel de l'ordre judiciaire » (Thérèse Tuts, juriste de parquet) ont été nommés par A.R. du 27 avril 2007, à compter du 1er décembre 2007. Le directeur adjoint « Formation des magistrats » (Beatrice Homans, magistrate du siège), a été nommé par A.R. du 7 juin 2009, à compter du 22 octobre 2009.

La direction ne fait pas partie du personnel et est un organe de gestion¹² 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 ».¹³



3.2 Conseil d'administration

3.2.1 Composition

Les membres du Conseil d'administration ont été nommés par A.R. du 23 décembre 2008 (MB 31 décembre 2008).

Le Conseil se compose de 16 membres, répartis paritairement 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 :

- Nicole Roland – Directrice des Milieux d'accueil non subventionnés de l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE), présidente de la Commission de nomination et de désignation francophone du Conseil supérieur de la Justice.
- Geert Vervaeke – Professeur aux facultés de droit de la KUL, président 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 Breuer¹⁴ – Référent du Ministère de la Communauté germanophone.

Un délégué du ministre de la Justice :

- Bart Van Lijsebeth¹⁵ – Président du Comité permanent de Contrôle des services de police.

Le président de la Commission de Modernisation de l’Ordre judiciaire

- Jean-Paul Janssens – Vice-président de la Commission de Modernisation de l’Ordre judiciaire.

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

- Martine Castin – Présidente de chambre à la cour d’appel de Mons,
- 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 – 1er substitut du procureur du Roi près le tribunal de première instance d’Anvers,
- Cédric Visart de Bocarmé – Procureur général près la cour d’appel de Liège.

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,
- Wilfried De Vreese¹⁶ – Greffier en chef de la cour d’appel de Gand,
- Daniel Bierlaire – Greffier en chef du tribunal de première instance de Mons,
- Djamila Benbihi – Collaboratrice au parquet du procureur du Roi de Namur.

La présidence est assurée par Madame N. Roland.¹⁷



⁽¹²⁾ Voir article 12 et suivants de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l’Institut de Formation judiciaire

⁽¹³⁾ Voir article 18 de la loi du 31 janvier sur la formation judiciaire et portant création de l’Institut de Formation judiciaire

⁽¹⁴⁾ Son prédécesseur, M. Dirk Breuer, a été démis de sa fonction le 15 septembre 2011

⁽¹⁵⁾ Remplacé par Monsieur Marc Timperman, avocat général près la Cour de cassation, par AR du 17 février 2012

⁽¹⁶⁾ Remplacé par Monsieur Franky Hulpia, greffier en chef du tribunal de commerce de Bruges, par AR du 17 février 2012

⁽¹⁷⁾ Depuis le 13 mars 2012, la présidence est assurée par Monsieur Jacques Mahieu

3.2.2 Activités

Durant ses réunions, le Conseil a pris les décisions nécessaires pour le bon fonctionnement de l'IFJ.

A la réunion du 20 janvier 2011, le budget 2011 a été approuvé. Le 23 mai 2011, les comptes par lesquels l'année 2010 s'est clôturée ont également été approuvés.

Points à améliorer :

- Les compétences respectives du Conseil d'administration, d'une part, et du Comité de direction, d'autre part, sont définies par la loi. « L'objectif du gouvernement n'est nullement de créer une structure lourde. Les organes ont trois objectifs tout à fait différents :
 1. Le Conseil d'administration est un organe de contrôle qui intervient par intermittence ;
 2. La direction est chargée de l'administration journalière et fonctionne comme moteur permanent de l'institut ;
 3. Le Comité scientifique agit, subdivisé ou non en sous-groupes, de manière intermittente comme cellule de réflexion. Il signale les besoins de formation, évalue le contenu et les méthodes de la formation et les rectifie ». ¹⁸
- Pour une gestion efficace de l'IFJ, un modèle de gestion élaboré est nécessaire. Les recommandations formulées dans le cadre d'une étude réalisée par la firme Deloitte (cf. infra) peuvent contribuer à l'élaboration de ce code de « corporate governance ».
- Le management intégral et l'autonomie de gestion requièrent un système de contrôle interne fiable et bien élaboré. L'IFJ n'a jusqu'à présent pas encore pu intégrer a priori des processus de contrôle formels dans son fonctionnement. D'autre part, les mécanismes de contrôle externe existants qui ont été prévus par la loi portant création de l'IFJ (commissaires du gouvernement et Cour des Comptes) ont été complétés par un contrôle comptable assuré par un réviseur d'entreprise.

Cette multitude de contrôles, combinée à une périodicité élevée (commissaires du gouvernement : tous les 2 mois), engendre une charge de travail supplémentaire importante (rapportage, etc.). Dans les circonstances actuelles (effectifs minimum), il n'est pas évident d'assurer ce contrôle en plus du fonctionnement opérationnel. De plus, une évaluation valable et correcte n'est possible que si on laisse passer suffisamment de temps pour pouvoir avoir un contrôle judicieux sur le plan du contenu.

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 Benoît Kohl (Avocat et chargé de cours à l'Université de Liège) a été nommé commissaire du gouvernement à l'IFJ au nom du secrétaire d'État au Budget par A.R. du 23 décembre 2008 (MB 31/12/2008). Par A.R. du 16 février 2009, qui est entré en vigueur à la même date, Madame Violette Braecke (Directeur de la gestion générale à la KU Leuven Campus Courtrai (KULAK)) a été nommée commissaire du gouvernement au nom du ministre de la Justice. ¹⁹

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 des formations ;
- 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 vingt-et-un 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.

Le Comité scientifique est composé de :

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 :

- Michèle Mons delle Roche²⁰ – Procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-Famenne ;
- Thierry Werts – 1er substitut du procureur du Roi près le tribunal de première instance de Bruxelles ;

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 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 ;

⁽¹⁸⁾ Sénat de Belgique, Exposé des motifs, document 3-1889/1 – 2006/2007, article 8, p. 16.

⁽¹⁹⁾ Tous deux ont été déchargés de leur fonction de commissaire du gouvernement. Monsieur Fons Borginon, juriste, et Madame Anne Junion, avocate, ont été nommés commissaires du gouvernement par AR du 17 février 2012.

⁽²⁰⁾ Remplacé par Monsieur Christian De Valkeneer, procureur du Roi près le tribunal de première instance de Charleroi, par AR du 17 février 2012.

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 – Avocat et professeur à l'Universiteit Gent ;
- Stefan Rutten – Chargé de cours « onderzoeksgroep geschiloplossing » ;
- Georges de Leval – Professeur à l'Université de Liège ;
- Hakim Boularbah – Avocat – Chargé de cours à l'Université Libre de Bruxelles ;
- Jacques Fierens – Avocat – Professeur aux facultés Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université de Liège ;
- Sébastien van Drooghenbroeck – Chargé de recherche au Fonds national de la Recherche scientifique, chargé de cours aux facultés universitaires Saint-Louis ;

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

- Patricia Bal – Conseiller à l'IFA,
- Philippe Vallaeys – Coordinateur Formations standard, Expert en « Blended Learning » à l'IFA.

Présidence du Comité scientifique

Edith Van den Broeck – directeur de l'IFJ.

3.4.2 Activités

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2011. En outre, une réunion informelle s'est tenue avec le Conseil d'administration. Le but de cette dernière réunion était d'arriver à une interaction entre le Conseil d'administration et le Comité scientifique et à une meilleure compréhension mutuelle du rôle de chacun.

3.4.2.1 Avis relatif aux directives du ministre de la Justice concernant la formation des membres du personnel de l'ordre judiciaire

En son courrier du 26 janvier 2011, le ministre de la Justice de l'époque, M. S. De Clerck, a transmis les recommandations relatives à la formation des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Etant donné que ces directives, qui ont été préparées par un comité d'accompagnement, sont formulées sous la forme de programmes de formation à organiser par l'IFJ à l'intention des membres du personnel de l'ordre judiciaire, le Comité scientifique a été prié de se prononcer à ce sujet.

Le Comité scientifique s'est tout d'abord interrogé sur la portée effective de ces « directives » qui, dans les faits, s'avèrent être des programmes. En effet, lorsque l'on évoque le terme « directives », on ne pense pas tout de suite à des sujets concrets de programmes de formation. Les directives sont des recommandations qui donnent une orientation quant à la manière dont il convient d'aborder les formations.

Le Comité a estimé qu'il y avait un manque de logique dans le raisonnement du ministre de la Justice de l'époque tel qu'exposé dans son courrier du 26 janvier 2011. La loi du 31 janvier 2007 a en effet chargé le Comité scientifique notamment de rendre des avis sur les programmes de formation. Ensuite, le ministre de la Justice adopte – sans la moindre concertation avec l'IFJ – un AR (du 18 mai 2009) dans lequel il s'arroge la compétence d'analyser les besoins en matière de formation. Dans les directives qu'il formule par la suite concernant la formation des membres du personnel de l'ordre judiciaire, le ministre donne à ces directives la forme de programmes de formation. Il convient de souligner qu'un AR est une norme légale inférieure à la loi et que l'AR a été adopté à une date postérieure. Il est dès lors clair que l'analyse des besoins en matière de formation est une compétence qui revient au Comité scientifique.

Le Comité scientifique estime qu'il conviendrait de supprimer le comité d'accompagnement. Cette proposition ne vise pas à réduire les compétences du ministre de la Justice concernant la formulation de directives relatives à la formation du personnel de l'ordre judiciaire. En effet, rien n'empêche le ministre de créer un groupe de travail pour l'assister dans la préparation de ces directives ; cela ne requiert pas d'AR.

Dans un ordre subsidiaire, si la demande susmentionnée ne rencontrait pas de volonté politique, il conviendrait de lever la disposition de l'article 3 de l'AR du 18 mai 2009 qui confie au comité d'accompagnement la compétence d'analyser les besoins en formation pour le personnel de l'ordre judiciaire.

Enfin, s'il n'est pas possible d'accepter la proposition atténuée susmentionnée, - c.-à-d. avant le 1er novembre de l'année précédant celle à laquelle se rapportent les directives – une concertation devra être menée entre le comité d'accompagnement et l'IFJ. Conformément à la loi du 31 janvier 2007, la direction doit en effet préparer un plan d'action annuel (reprenant notamment les programmes de formation à développer) et le soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Si le Conseil d'administration approuve le plan d'action, cela n'a pas de sens de recommencer tout ce travail parce que les directives (qui s'avèrent être dans les faits des programmes de formation) n'ont pas été transmises à temps à l'IFJ. Il vaudrait alors mieux reporter la mise en oeuvre de ces directives à l'année suivante.

3.4.2.2 Rapport et avis à l'intention de la direction et du Conseil d'administration concernant l'évaluation des formations qui ont eu lieu en 2010

Après l'évaluation des formations qui ont été organisées par l'IFJ en 2010 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 (2010).

Les rapports d'évaluation révèlent que le degré de satisfaction quant aux formations dispensées est généralement élevé. Les chevauchements sont devenus rares, même si des critiques sont parfois émises concernant l'appui

logistique qui laissait à désirer dans un certain nombre de cas, en particulier, en ce qui concerne les formations décentralisées. Cela s'explique peut-être par les moyens matériels et humains limités (ressources humaines + salles de classe) dont disposait l'IFJ à l'époque (2010). Etant donné le grand besoin en formations répondant aux besoins spécifiques des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire, il est évident que les moyens nécessaires à une organisation impeccable vont de pair avec l'augmentation du budget telle que prévue dans la loi.

Après l'évaluation concrète des formations qui ont été organisées par l'IFJ en 2010, 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

Il a été constaté, aussi bien pour les formations dispensées aux magistrats que pour celles dispensées aux membres du personnel de l'ordre judiciaire, que le travail avec des cas pratiques est très apprécié par les participants. Cet aspect doit être systématiquement pris en compte par les groupes de travail qui préparent les programmes concrets des formations.

- Communication

Dans un certain nombre de cas, surtout pour les formations des magistrats et des stagiaires judiciaires, les formations ne sont toujours pas annoncées suffisamment à temps. Or, c'est essentiel pour que les participants puissent prendre les dispositions nécessaires afin de se libérer pour assister aux sessions.

- Evaluation

Même s'il ne s'agit que d'une enquête visant à connaître le degré de satisfaction des participants quant à la formation qu'ils ont suivie, leur opinion est capitale. Or, les participants n'apportent pas tous leur concours en répondant au questionnaire succinct.

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.

Pour obtenir un échantillon suffisamment représentatif des opinions des participants, on pourrait envisager de subordonner la transmission de la documentation (à télécharger via un site Internet ou à partir de l'intranet) à la soumission d'un formulaire d'évaluation complété par le participant.

- Documentation

La documentation est un point d'attention important. Il a été constaté que, pour un grand nombre de formations qui ont été dispensées en 2010, 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, par exemple après avoir complété le formulaire d'évaluation.

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

L'IFJ doit s'équiper 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.

Actuellement, les données statistiques et numériques doivent être traitées et calculées de façon manuelle ce qui prend beaucoup de temps.

Poursuivre la mise en œuvre du projet INEV (d'INscription à EValuation) est dès lors essentiel pour le bon fonctionnement de l'IFJ. Ce projet ne peut souffrir aucun retard.²¹

- Salles de classe

Il est réjouissant de constater qu'un effort particulier a été déployé afin d'organiser des formations de façon décentralisée.

En même temps, il a été constaté que le suivi des formations qui sont dispensées à l'extérieur de l'IFJ ne s'est pas toujours fait sans mal.

Compte tenu du grand nombre de sessions de formation qui se tiennent par journée, on insiste pour que l'IFJ accomplisse les démarches nécessaires afin de pouvoir disposer de salles de classe supplémentaires au niveau de son siège principal (ou le plus près possible de son siège). Pour le moment, l'IFJ ne dispose que de trois salles de classe pouvant accueillir, chacune, 25 personnes : il est plus que clair que ce n'est pas suffisant.²²

3.4.2.3 Avis relatif à la collaboration entre l'IFJ et les universités, en particulier concernant les domaines/formations où une collaboration est opportune.

A l'initiative de l'IFJ, le 21 septembre 2011, une réunion s'est tenue entre, d'une part, la direction de l'IFJ et, d'autre part, les recteurs des universités et les doyens des facultés de droit.

Indépendamment de l'obligation légale²³ qui a été imposée à l'IFJ de collaborer avec les universités, les écoles supérieures et les institutions agréées en matière de formation professionnelle, l'IFJ aspire en effet à une collaboration structurelle saine avec les universités. Cette collaboration doit s'envisager plus largement qu'une collaboration avec les facultés de droits uniquement puisque les magistrats n'ont pas besoin que de connaissances et d'aptitudes juridiques. C'est la raison pour laquelle on ne s'est pas contenté d'inviter à cette réunion les doyens des facultés de droit, mais aussi les recteurs des universités.

Etant donné que la réunion n'a pas directement abouti à un résultat concret – avant d'organiser une collaboration structurelle avec les universités, l'IFJ entend au préalable faire la cartographie des besoins de son public-cible – voir page 54, point 5.5.1.2 – le Comité scientifique a aussi été appelé à rendre un avis sur les domaines/formations où une collaboration entre l'IFJ et les universités est possible et/ou opportune.

⁽²¹⁾ La mise en œuvre de ce logiciel est pleinement en cours depuis le début de l'année 2012.

⁽²²⁾ Dès le 1er septembre 2012, l'IFJ disposera de six salles de classe propres, d'une capacité variable, toutes situées au 54 de l'avenue Louise, à 1050 Bruxelles. En outre, l'Institut fait bien entendu souvent appel à des sites externes pour l'organisation des formations décentralisées.

⁽²³⁾ Voir l'article 13 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire.

Sur la base d'une note du directeur, le Comité scientifique a formulé un certain nombre de suggestions et de pistes de réflexion :

- Le lancement d'un projet EURINFRA²⁴ en Belgique en vue d'améliorer la connaissance du droit européen chez les magistrats belges ;
- La conception de formations en management ; il y a déjà des contacts informels avec l'UAMS (Universiteit Antwerpen Management School). Actuellement, l'UAMS est en train de réaliser un audit des formations managériales existantes au sein de l'IFJ ;
- Le développement de l'e-learning pour la formation des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire ;
- Le projet « RELIGARE ». A cet égard, il existe une collaboration concrète entre l'IFJ, la Katholieke Universiteit Leuven et la Universiteit Antwerpen, lequel a débouché sur un séminaire international pour juges consacré à l'impact de la diversité culturelle et religieuse sur la jurisprudence. Ce séminaire a eu lieu les 5 et 6 décembre 2011 ;
- La cybercriminalité : dans ce domaine, l'IFJ est en train de développer une collaboration avec le B-CCentre (un centre de formation et de recherche de la KULAK spécialisé dans la cybercriminalité) ;
- Faire la cartographie des magistrats qui sont également actifs au niveau universitaire, par exemple en tant que professeur extraordinaire, professeur, assistant, collaborateur scientifique bénévole, etc.
- Les domaines du droit européen et du droit privé international semblent se prêter à merveille au développement d'une collaboration utile entre l'IFJ et les universités.

3.4.2.4 Avis relatif aux formations à organiser en 2012

Enfin, le Comité scientifique a également rendu un avis, en novembre 2011, sur les formations qui devraient être organisées par l'IFJ en 2012 à l'intention des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire. L'énumération de ces formations a été jointe, moyennant quelques adaptations, en annexe au projet de plan d'action 2012 qui a été approuvé en décembre 2011 par le Conseil d'administration.

4. Moyens

“Quand quelqu’un demandait à Victor Hugo ce qu’il trouvait le plus important pour réussir : l’argent, travailler dur ou un cerveau, il répondait : ‘Si vous montez sur un tricycle, quelle roue est la plus importante ?’” (Wiet Van Broeckhoven)

4.1 Moyens financiers

4.1.1 Budget

Dans la loi organique portant création de l’IFJ, les moyens financiers ont été 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).

L’article 38 de cette loi en fixe le montant minimum à 0,9% pour les deux années suivant celle de l’entrée en vigueur de cet article, ce pourcentage devant ensuite être majoré chaque année de 0,25%, afin d’atteindre le seuil de 1,9%.

Pour 2009, 2010 et 2011, le budget a ainsi été gelé à 5.220.000 euros.²⁵

Le budget alloué à la formation judiciaire ne se situe donc même pas au niveau du budget alloué à la médiation pénale ! Plus fort même : comme le budget pour la formation des magistrats et du personnel de l’ordre judiciaire n’a pas été indexé, le budget de l’IFJ pour 2011 s’élevait à moins encore que le pourcentage de départ de 0,9 % de la masse salariale prévu initialement dans la loi. La masse salariale annuelle des magistrats et des membres du personnel de l’ordre judiciaire s’élevait en 2011 à 642.766.000,-€. Si l’IFJ était resté au niveau de son pourcentage de départ de 0,9 % de la masse salariale, il aurait dû recevoir une dotation de 5.784.894,- € (au lieu de 5.220.000,00 €). En termes de pourcentages, l’IFJ n’a par conséquent reçu que 0,81% de la masse salariale. Au lieu d’augmenter lentement mais sûrement, les moyens financiers sont par conséquent, en termes de pourcentages, diminués.

Cette régression du budget de la formation des magistrats et des membres du personnel de l’ordre judiciaire contraste fortement avec l’approche volontariste des employeurs du privé qui fournissent des efforts insuffisants en matière de formation. L’A.R. du 11 octobre 2007 prévoit en effet une contribution patronale supplémentaire de l’ordre de 0,05 % de la totalité du salaire annuel de leurs collaborateurs (à verser sur un fonds de financement du congé éducatif payé) pour les entreprises qui n’investissent pas au moins 1,9 % de la masse salariale dans la formation. 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 2010.²⁶

Par prudence, lors de l’élaboration du budget 2012, on s’est basé sur un même plafonnement du budget de l’IFJ au montant de 5,2 millions d’euros.

⁽²⁴⁾ Le projet « Eurinfra » a démarré aux Pays-Bas vers la fin de l’an 2000, il est encore en cours et comporte trois objectifs, à savoir : 1) améliorer l’accessibilité des sources de connaissances juridiques européennes à l’aide de la technologie Internet, 2) augmenter le niveau de connaissance du droit européen au sein du pouvoir judiciaire, 3) mettre en place et entretenir un réseau de coordinateurs judiciaires pour le droit européen. Bref, l’objectif global de ce projet est de promouvoir la connaissance du droit européen au sein de la justice néerlandaise. Il y a des projets similaires en cours dans plusieurs autres pays européens.

⁽²⁵⁾ La loi du 23 février 2012 modifiant l’article 38 de la loi portant création de l’IFJ prévoyait en effet un report du chemin de croissance jusqu’à 2012.

⁽²⁶⁾ 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, MB du 13 janvier 2012.

4.1.2 Dotation

L'article 38 de la loi portant création de l'IFJ dispose que les crédits alloués à l'Institut sont annuellement inscrits au budget administratif du Service public fédéral Justice (section de l'organisation 56, programme 6).

A défaut d'un A.R. réglant la mise à disposition du budget annuel par tranches, l'IFJ doit, dans l'état actuel des choses, à chaque fois demander le déblocage de son budget de fonctionnement. L'incertitude autour des sommes disponibles et des délais de déblocage de ces sommes n'est pas de nature à faciliter le fonctionnement de l'IFJ.

Ce n'est que grâce au solde non dépensé de 2010 que l'IFJ a pu liquider ses comptes. Ce n'est qu'une fois que la troisième tranche de la dotation 2011 a été débloquée par le SPF Justice, qu'il n'était plus nécessaire de conserver sur le compte de l'IFJ le solde restant de 2010 en guise de réserve de liquidités pour le financement des dépenses courantes.

4.1.3 Comptes

L'année comptable de l'IFJ correspond à l'année civile, c.-à-.d. 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.

L'exercice 2010 a été clôturé avec un solde positif de 1.783.295,79€. Avec l'accord du réviseur d'entreprise et de la Cour des comptes, ce montant a été repris dans les comptes comme réserve à transférer. Sous réserve des remarques et des recommandations du réviseur d'entreprise, les comptes 2010 ont été approuvés par le Conseil d'administration en sa séance du 23 mai 2011.

Les crédits inutilisés de 2010 ont été déposés sur un compte à terme distinct, sans risques financiers et exigible immédiatement. La transparence a ainsi pu être garantie de façon optimale.

En 2011 également, il y aura aussi un excédent, quoique plus limité.

4.1.4 Contrôle

L'IFJ est légalement soumis à un contrôle externe a posteriori par les commissaires du gouvernement et la Cour des Comptes.

En outre, le Conseil d'administration a décidé que la comptabilité de l'Institut doit également être contrôlée 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. Elles étaient dès lors moins approfondies que celles d'un contrôle complet des états financiers.

La révision concernait principalement le contrôle des écritures comptables, la certification de l'exactitude et de l'authenticité de celles-ci. En outre, l'IFJ fournit son support et a formulé des avis utiles pour la bonne gestion de la comptabilité.

Dans le rapport, donnant image fidèle des comptes annuels, le réviseur parvenait à la conclusion qu'une grande partie des moyens perçus qui sont destinés à l'exercice 2011 (ou à des exercices antérieurs) n'a pas été utilisée jusqu'à présent. Il s'agit d'un solde de 4.472.919,31 EUR.

La cause de cette sous-utilisation est entre autres due au fait qu'entre les frais de fonctionnement généraux et les frais propres à la mission (à savoir les formations), il faut viser au moins une proportion de 50%-50%.

Comme les frais propres à la mission sont néanmoins envisagés de façon très limitée (seuls les frais spécifiques ayant un lien direct avec une formation concrète), cette proportion ne tient pas compte de la réalité du fonctionnement quotidien. Quel que soit le taux d'activité, les frais permanents et les dépenses générales de fonctionnement représentent un certain montant minimum. Plus le budget global est réduit, plus grande sera la part des frais extra-opérationnels dans le budget. De plus, des dépenses

indirectes liées aux formations (frais de personnel, location des locaux, etc.) sont considérées, à tort, comme des dépenses qui ne sont pas propres à la mission, ce qui donne une image erronée des frais dits généraux.

4.1.5 Points à améliorer

Allocation budgétaire

Le SPF B&CG prévoit pour norme un rapport 20-80 % entre les frais de fonctionnement généraux d'une organisation et les frais inhérents à la mission qu'elle accomplit.

Sans comptabilité analytique, il n'est pas évident de faire cette distinction. Un petit cadre comme celui de l'IFJ se caractérise, de plus, par une grande multifonctionnalité. Il y a par conséquent une grande zone grise concernant les frais du personnel et les frais dits fixes (charges locatives et charges correspondantes, leasing, etc.). Ces frais doivent être considérés en partie comme des frais de fonctionnement généraux et, en partie, comme des frais de formation, selon une proportion donnée. Enfin, il est difficile de considérer certains postes budgétaires comme faisant partie de l'une ou l'autre catégorie.

Pour avoir un aperçu plus exact des frais réels en matière de formation, il convient d'ajouter en tout cas aux crédits prévus pour la mission légale (formation) les frais généraux qui s'y rapportent directement ou de façon exclusive. Il s'agit notamment

1. des frais de personnel des collaborateurs de la division « Formation » et des directeurs adjoints
1. du loyer, de l'entretien et des charges locatives des locaux de cours.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration a approuvé, le 29 septembre 2011, une restructuration du budget en vertu de laquelle ces frais relèveront désormais du budget de la formation. Malgré les circonstances budgétaires difficiles, on a ainsi pu augmenter la part du budget destinée à la mission légale (de 50 à 63% , après la restructuration).

Si le chemin de croissance prévu par la loi est mis en œuvre, il sera même possible d'avoir une augmentation systématique et substantielle qui permettra d'évoluer finalement dans le sens de la norme énoncée par le SPF B&CG.

Il convient néanmoins de noter qu'une comparaison avec d'autres pays européens révèle que la norme des 80% pour les formations n'est atteinte nulle part.

Optimisation des coûts

Faute de temps et d'instruments, l'IFJ ne parvient pas à analyser sa structure de coûts. Aucune analyse du rendement n'est réalisée en comparant l'input et l'output. Ce qui a pour conséquence qu'aucune initiative d'amélioration n'est prise pour organiser le fonctionnement de façon plus efficace ou pour réduire les coûts. Pourtant, l'IFJ a, en tant qu'organisation, l'ambition d'exceller sur le plan des 5 E : l'effectivité, l'efficacité, l'économie, l'écologie et l'éthique.

Chemin de croissance

Pour mettre en œuvre le plan de gestion, il est nécessaire que le ministre de la Justice garantisse le respect du chemin de croissance prévu durant les 5 années à venir.

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, entre autres, a déjà exprimé, dans son analyse de l'attribution des moyens de l'ordre judiciaire,²⁷ sa préoccupation quant aux moyens financiers limités dont dispose l'IFJ.

⁽²⁷⁾ Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire : « Ordre judiciaire : Budget et enjeux futurs », 2010, p. 10 – p. 12, www.cmro-cmoj.be

Dotation

Pour mettre fin aux problèmes liés à la mise à disposition de la dotation, un projet d'arrêté royal 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.²⁸

Il y est proposé 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. Outre la dotation, on peut envisager comme recettes : les rendements du capital, les recettes exceptionnelles et le solde non utilisé de la dotation des années précédentes.

En attendant un arrêté royal, il reste possible d'organiser le versement des tranches de la dotation en fonction des besoins de l'IFJ. Tant que la dotation ne sera pas versée à temps, l'IFJ restera obligé d'utiliser le solde des années précédentes pour couvrir ses dépenses courantes. Le montant du solde doit cependant être rétabli dans son état initial une fois que la dotation complète est disponible.

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'A.R. du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'État fédéral, aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commune

sont applicables aux institutions publiques administratives de l'Etat fédéral, et par conséquent à l'IFJ également.

Il convient de réaliser une analyse de cette réglementation et de son impact sur le mode de fonctionnement de l'IFJ. La comparaison avec d'autres institutions peut à cet égard être une source d'inspiration et de bonnes pratiques.

4.2 Personnel

“Great things are never done by one person”

(Steve Jobs)

4.2.1 En général

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

- La division « Formation »
- La division « Services généraux »

La division « Formation » de l'Institut assure l'exercice des missions fondamentales de l'Institut, à savoir, la formation. Cette division est, à son tour, formée de deux sections : la première s'occupe de la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires et la seconde s'occupe de la formation du personnel de l'ordre judiciaire. A la tête de chaque division, il y a un directeur adjoint. 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. Une telle organisation est nécessaire parce que l'IFJ n'a pas assez d'effectifs pour pouvoir aller au bout de ses tâches.

La division « Services généraux » est composée des services d'appui aux activités de formation et donc aux missions 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 de contribuer à une justice de qualité, en optimisant les compétences stratégiques des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.



⁽²⁸⁾ Le Palais des Beaux-Arts, l'Orchestre national de Belgique et le Théâtre royal de la Monnaie

4.2.2 Evolution du personnel

Un élargissement qualitatif et quantitatif de l'offre en formations et une prestation de services de haute qualité au niveau du fonctionnement interne sont des objectifs inscrits dans le plan d'action de l'IFJ. La situation budgétaire empêche cependant l'élargissement des effectifs nécessaire pour y parvenir. Sur avis du SPF P&O, l'IFJ a rédigé un plan initial pour le personnel, basé sur le plan de gestion de l'IFJ et sur le plan d'action y afférent et tenant compte des limitations budgétaires.

Le plan de personnel qui a été rédigé par la direction pour l'année 2011 prévoyait un élargissement du cadre du personnel avec 9 ETP.

En raison du gel du chemin de croissance, les effectifs sont néanmoins, par la force des choses, restés au niveau de 2010. Grosso modo, cela revient à environ 1 collaborateur pour 1000 personnes à former ! Fin 2011, il n'y avait plus que la fonction d'assistant(e) de direction qui était encore à pourvoir. Les effectifs ont été complétés par un agent retraité de niveau D qui travaille en tant qu'huissier à raison de 9h/semaine.

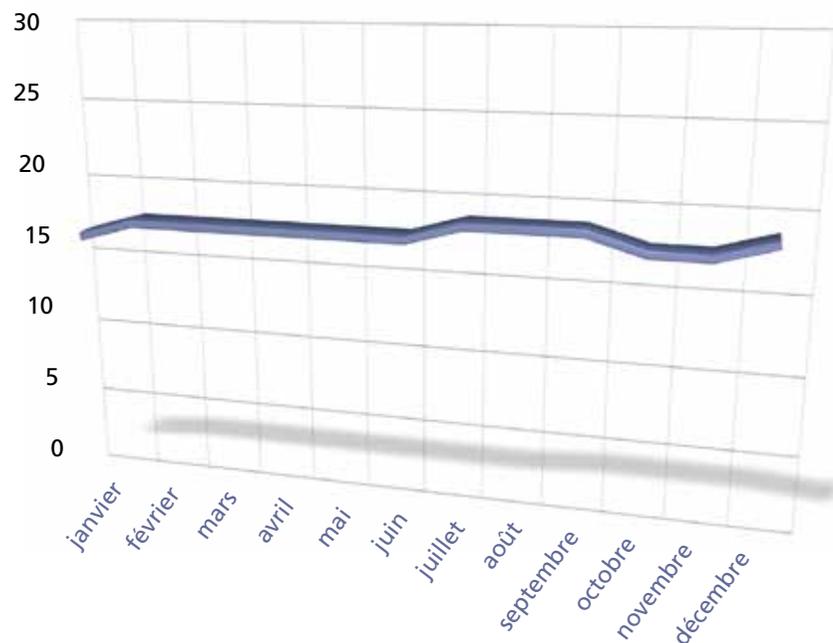
A titre de comparaison : avant la création de l'IFJ, l'organisation des formations à l'intention des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire (ce dernier type de formations n'était presque pas organisé) était assurée par vingt-trois personnes, qui s'occupaient exclusivement de la formation (8 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.).

Dix collaborateurs sur dix-neuf sont actifs dans le domaine des formations à proprement parler. Les neuf autres restants, y compris le personnel d'entretien et le chauffeur, s'occupent des services généraux et des activités d'appui. La politique du personnel, la gestion financière, le support informatique et la communication, la logistique et l'appui facilitaire requièrent cependant – quelle que soit la taille de l'organisation – des effectifs minimum et des collaborateurs compétents.

Fin 2011, il n'y avait plus que la fonction d'assistant(e) de direction qui était encore à pourvoir.



Evolution du nombre de collaborateurs de l'IFJ en 2011

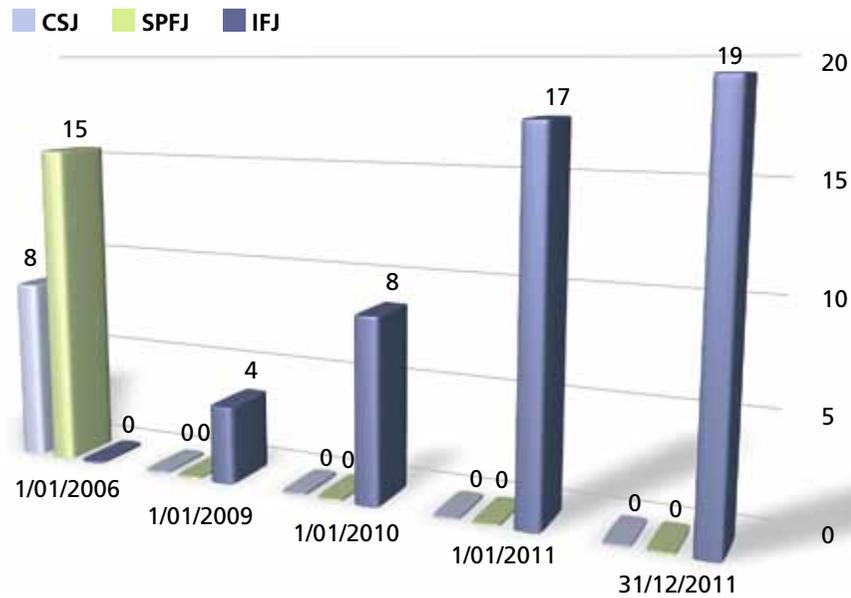


Pour des tâches spécifiques comme la traduction, l'interprétation, etc., la possibilité de partenariats avec d'autres institutions en vue de réduire les coûts a été examinée, mais sans donner de résultats pour le moment. Enfin, la charge de travail qui ne pouvait pas être assumée par le personnel de l'Institut (places toujours vacantes, périodes de rush, tâches ponctuelles, etc.) a été prise en charge par du personnel temporaire (intérimaires, jobistes).

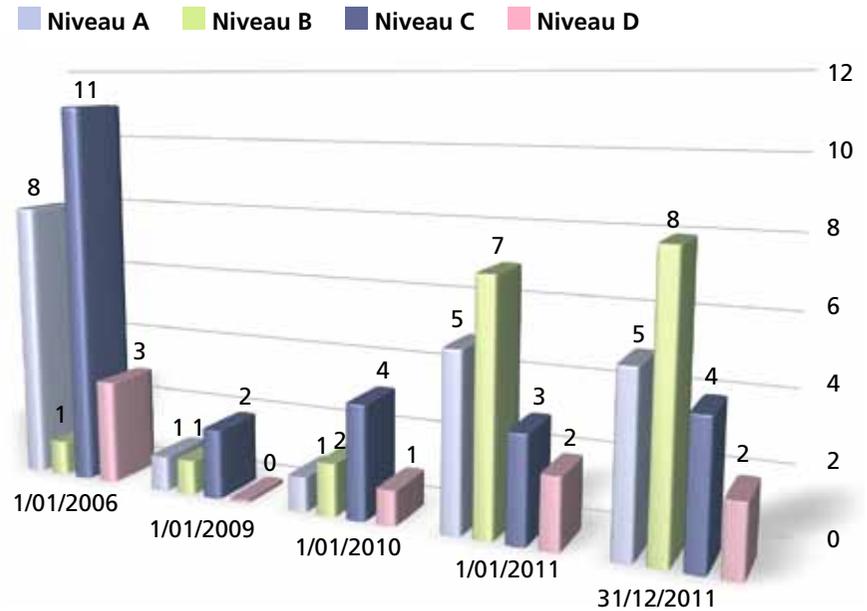
Personnel – composition au 31/12/2011

Département « Formation »			
1 Conseiller	1 ETP	Niveau A	NL
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	FR
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	FR
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	FR
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	NL
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	NL
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	FR
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	FR
Département « Services généraux »			
1 Conseiller	1 ETP	Niveau A	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	FR
1 Expert administratif (intérimaire)	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert (comptable)	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert (comptable)	1 ETP	Niveau B	FR
1 Expert (TIC)	1 ETP	Niveau B	FR
1 Expert (TIC)	1 ETP	Niveau B	NL
1 Collaborateur administratif (chauffeur)	1 ETP	Niveau D	FR
1 Collaborateur d'entretien	1/2 ETP	Niveau D	FR
1 Collaborateur d'entretien	1/2 ETP	Niveau D	NL
		Total	
Personnel administratif	5 niveaux A 8 niveaux B 4 niveaux C 2 niveaux D	19	

Evolution personnel formation par organisme*



Evolution personnel formations*



(*) "Comme indiqué ci-dessus (voir p. 22), seuls 10 des 19 collaborateurs de l'IFJ sont actifs dans le domaine des formations proprement dit. Ce nombre contraste de façon criante avec les 23 agents dont le CSJ (8) et le SPF Justice (15) disposaient ensemble pour la préparation et l'exécution des formations. En outre, le CSJ et, dans une mesure beaucoup plus large, le SPF Justice pouvaient encore compter sur de nombreux collaborateurs (ICT, comptabilité, collaborateurs de nettoyage, chauffeurs, etc.) qui étaient chargés du soutien des agents chargés de la formation. Cela démontre à quel point la proportion des ressources humaines disponibles de l'IFJ et celles de ses prédécesseurs est faussée."

4.2.3 Points à améliorer

1. 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. Il n'est pour le moment pas possible de développer de nouvelles activités.

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.

Il est indéniable que la formation constitue le « core business » de l'IFJ. Les services d'appui sont cependant la base d'un fonctionnement performant des « services dits opérationnels ».

2. Position juridique (statut du personnel et avantages sociaux)

Le cadre du personnel de l'IFJ est composé de collaborateurs provenant de plusieurs horizons : un nombre limité a été mis à disposition (par le CSJ ou le SPF Justice) ; la plupart des collaborateurs ont été engagés en tant que contractuels. Pour le moment, l'IFJ ne dispose pas de collaborateurs occupés à titre définitif.

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. Pour le moment, l'IFJ dispose de deux collaborateurs détachés du Conseil supérieur de la Justice et de deux membres du personnel du SPF Justice. Pour le personnel contractuel, faute d'un statut propre, l'IFJ se base pour

l'instant sur les règles légales et statutaires qui s'appliquent au personnel de l'organisation judiciaire. Cette position juridique inégale des collaborateurs donne lieu à une situation de déséquilibre qui n'est pas de nature à favoriser la sérénité sur le lieu du travail et qui est, à terme, intenable.

Un personnel statutaire propre 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 ».²⁹



⁽²⁹⁾ Exposé des motifs, document 3-1889/1 – 2006/ 2007, p 30.

Un statut équilibré et adéquat pour tout le personnel administratif de l'IFJ n'a cependant pas encore pu être réalisé. Néanmoins, à la réunion du Conseil d'administration du 29 septembre 2011, un consensus a été atteint concernant le principe de la nécessité d'élaborer un statut. La direction a été priée d'élaborer une proposition en ce sens.

En attendant, on pourrait déjà accorder certains avantages aux membres du personnel. En effet, des prestations sociales ne sont souvent pas réglées comme telles dans le statut, mais sont plutôt attribuées via un circuit alternatif (un service social par exemple). Il s'avère de facto que chaque autorité individuelle mène une politique propre en la matière. Le Conseil d'administration de l'IFJ dispose par conséquent d'une compétence discrétionnaire concernant l'attribution ou non de certains avantages sociaux. Il est difficile de justifier que certaines personnes bénéficient de certains avantages, tandis que d'autres, qui se trouvent dans une situation assez identique, n'en bénéficient pas. En matière d'avantages sociaux, il convient de mener une politique cohérente, qui a pour objectif de traiter le personnel de la façon la plus uniforme possible.

Concrètement, le budget prévoit une assurance hospitalisation pour le personnel et l'octroi de chèques-repas. L'assurance hospitalisation en particulier est une prestation justifiée et minimale, d'autant plus que le personnel de l'IFJ ne peut recourir à un service social.

3. *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 (rémunération, congés, accidents du travail, etc.) sont assurées par les différents collaborateurs de la division « Services généraux ».

Cependant, la connaissance des différentes réglementations fait défaut. 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 examine la possibilité de faire appel à des prestations externes par l'intermédiaire d'autres services publics spécialisés. Le Service central des Dépenses fixes du SPF Finances s'occupe déjà du paiement des traitements et des opérations qui s'y rapportent (déclaration fiscale, etc.). Pour disposer de conseils professionnels et d'une gestion intégrale du personnel, un partenariat est envisagé avec le SPF P&O.



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 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 concernant 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 9 ans, à compter du 1er janvier 2009, c.-à-d. jusqu'au 31 décembre 2017. L'objet de ce bail concerne une surface de 1.274 m², 17 places de stationnement et un espace en sous-sol.

Pour sa direction et son personnel administratif, l'IFJ dispose actuellement de 11 petits bureaux et de 4 grands bureaux. Il y a deux petites salles de réunion et une grande salle de réunion (capacité : 25 personnes). Il y a une cantine et, à proximité de l'accueil, deux PC, avec libre accès à Internet, sont à la disposition des formateurs et des séminaristes.

L'infrastructure de formation³⁰ de l'IFJ est pour le moment composée de trois « training rooms » et d'une « court assesment room » (chacune pouvant accueillir 25 personnes). Elles sont utilisées depuis le 26 octobre 2009. 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 la poursuite de la croissance de l'IFJ (élargissement du fonctionnement opérationnel et du cadre du personnel), il a fallu augmenter la capacité matérielle.

Tout d'abord, il fallait de **salles de formation** supplémentaires. Un grand nombre de formations sont, volontairement ou non, délocalisées. 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. Pour les formations centrales également, elles nécessitaient des déplacements constants, par exemple vers le SPF Justice ou vers le Palais de justice de Bruxelles. Pour remédier au manque criant de salles de classe, l'IFJ s'est régulièrement vu contraint d'utiliser également la « boardroom » comme salle de classe. En raison de la capacité limitée de ses salles, certaines formations ont dû être reportées à une date ultérieure ou même être annulées faute de possibilités au niveau du calendrier.

Il est évident que – compte tenu de l'évolution/croissance du nombre de formations dans les années à venir – le nombre de salles de classe nécessaires va encore augmenter considérablement. C'est la raison pour laquelle un auditorium (avec une capacité de 80 à 100 personnes), pouvant être scindé en deux parties égales, et deux salles de classe supplémentaires pour 25 à 30 personnes sont souhaitables.



⁽³⁰⁾ Celle-ci occupe pour le moment 184 m². Ce qui revient à environ 1 dm² par personne à former.

Les **espaces de bureaux** disponibles étaient aussi pratiquement tous occupés par le personnel actuel. Il n'y avaient pas de bureaux supplémentaires de disponibles pour des collaborateurs externes, des visiteurs occasionnels, des stagiaires ou des jobistes. Sans bureaux supplémentaires, l'élargissement nécessaire du cadre administratif ne peut se faire. La première phase de mise en œuvre du plan de personnel nécessite déjà un élargissement avec 5 petits bureaux et 3 grands.



Outre une augmentation du nombre de salles de classe et de bureaux, il convient également de prévoir les **locaux communs** correspondants.

Il s'agit des espaces de réunion, d'archivage, des sanitaires, de la cafétéria, d'un local pour le personnel d'entretien, d'une remise, d'un local technique et de « parties communes » au sens strict du terme (accès, hall d'entrée, accueil, vestiaire, couloirs, etc.).

Il faut souligner l'importance de disposer à la même adresse de l'espace supplémentaire. A cet égard, la libération d'un étage et demi dans le même immeuble était une chance unique.

Finalement, le Conseil d'administration a approuvé en sa réunion extraordinaire du 23 novembre 2011 la location d'un étage supplémentaire à partir du 1er février 2012, selon les mêmes modalités que pour l'étage actuel.

4.3.2 Appui logistique

En raison du volume du matériel de documentation des formations et du retard avec lequel celui-ci est mis à la disposition de l'IFJ, l'IFJ doit régulièrement faire appel au SPF Justice ou au secteur commercial pour les travaux d'impression et de photocopie. Afin de réduire les frais et par souci écologique, l'IFJ encourage, autant que faire se peut, la production de documents sous format électronique.

Un système de classement fiable et accessible n'a pas encore pu être développé malgré qu'il soit d'une importance primordiale. Néanmoins, une gestion performante de la documentation constitue une priorité dans le développement de l'organisation.



4.3.3 ICT (TIC)

L'IFJ dispose d'un système de bureautique moderne et performant. Le poste de travail de plus de la moitié des collaborateurs est une « docking station », de sorte qu'ils 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.

Grâce aux « shared services » de Fedict, l'IFJ dispose d'un réseau propre, d'un intranet et d'un site web, sans avoir à s'occuper lui-même de la gestion technique.

Les salles de classe et la grande salle de réunion sont équipées d'un tableau de commande intelligent qui offre de nombreuses possibilités tant sur le plan didactique qu'au niveau des présentations, etc.

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

Un intranet pour l'administration de l'IFJ a été développé et commence progressivement à être utilisé (module secrétariat, gestion générale, etc.).

Néanmoins, les logiciels dont dispose l'administration sont actuellement limités à MS Office et à un dictionnaire bilingue.

Afin de soutenir les travaux administratifs actuels, en grande partie manuels, l'IFJ a fait l'acquisition en 2011 d'un logiciel LMS (Learning Management System).

Un LMS est un logiciel qui automatise et soutient l'ensemble des processus de travail liés à la gestion administrative des formations et qui permet de fournir un meilleur service aux participants (possibilité de s'inscrire soi-même, de consulter le catalogue en ligne, de consulter des données historiques, etc.). Ce système peut être accessible via un portail de l'IFJ réunissant en un même lieu tous les services utiles pour ses groupes-cible (offre propre, offre européenne, e-learning, bulletin d'information, etc.).

De ce fait, les processus (de l'inscription à l'évaluation des formations) seront tous automatisés.

La mise en œuvre de cette application est prévue pour le début de l'année 2012.

A un stade ultérieur, l'IFJ entend développer sa politique en matière de Relations Publiques et de communication de façon professionnelle, avec des bulletins d'information périodiques, des communiqués, des campagnes d'information, des brochures d'information, etc. Pour ce faire, il doit faire appel non seulement à une expertise dans ce domaine, mais aussi disposer du bon savoir-faire concernant les canaux et les médias modernes.

Le progrès technologique offre en permanence de nouvelles possibilités également pour les présentations, la diffusion, la discussion, ... 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 stimuler l'interaction par le développement de forums thématiques de concertation.



5. Activités de formation

“If you think training is expensive, try ignorance”

(Peter Drucker)

5.1 Public-cible

La mission fondamentale de l'IFJ est bien entendu la formation judiciaire dont il a été chargé « exclusivement »³¹ pour son groupe-cible en vertu de 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.

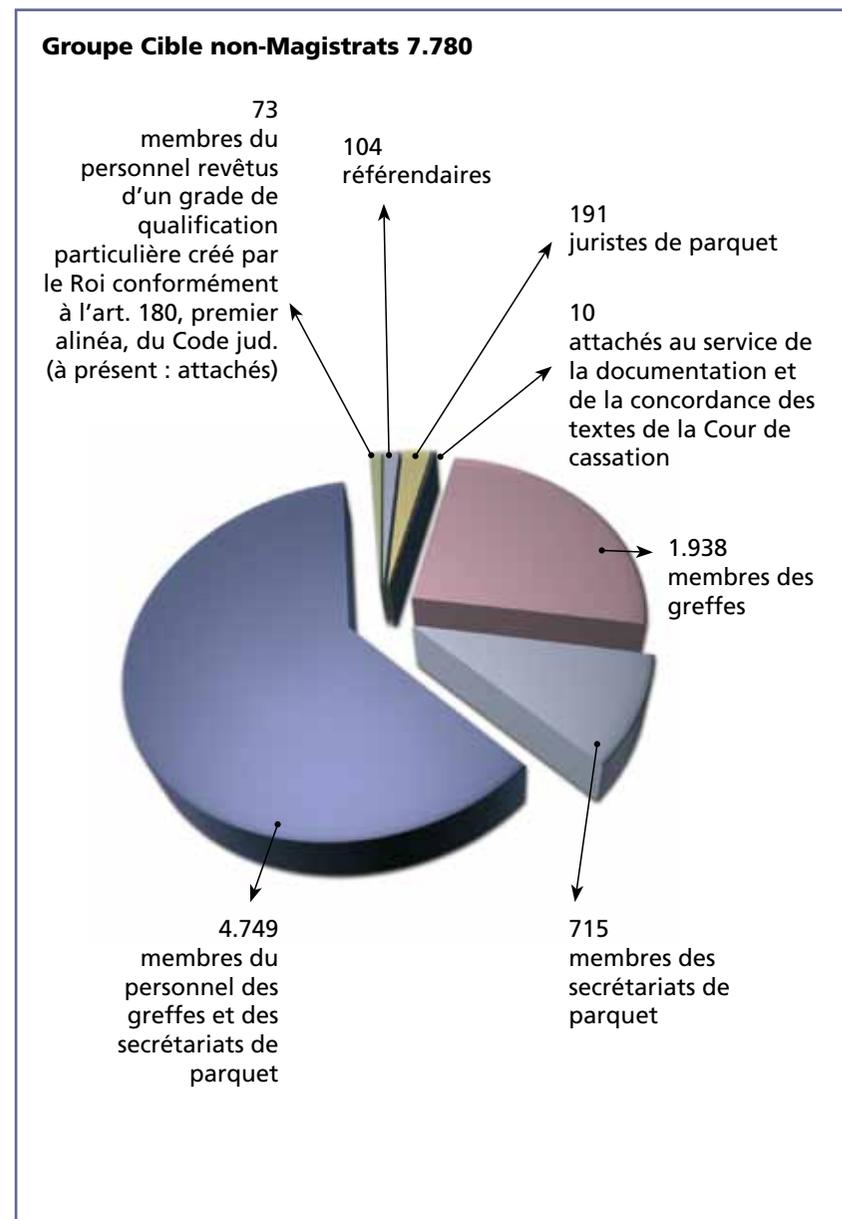
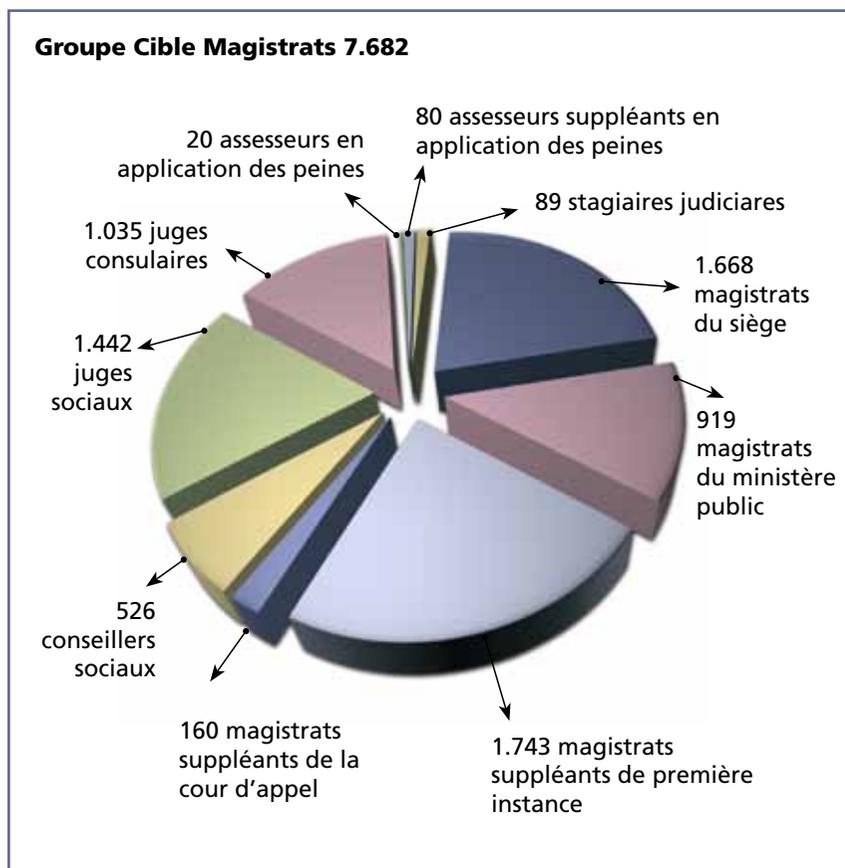
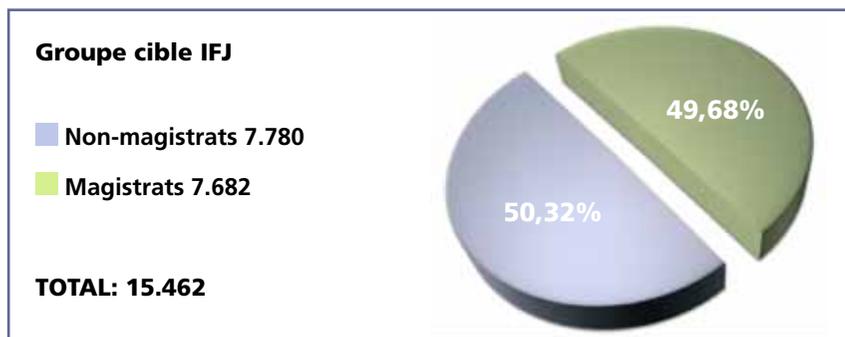
En chiffres, ce public-cible peut être représenté comme suit :³²

Public-cible de l'IFJ 2011		
magistrats professionnels de l'ordre judiciaire		2.587
magistrats du siège	1.668	
magistrats du ministère public	919	
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
assesseurs en application des peines		20
assesseurs suppléants en application des peines		80
stagiaires judiciaires (au 19/04/2012)		89
TOTAL du groupe-cible de la division « Magistrats »		7.682
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		1.938
membres des secrétariats de parquet		715
membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet		4.749
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 du groupe-cible de la division « Personnel de l'ordre judiciaire »		7.780
TOTAL GÉNÉRAL	7.682 + 7.780	15.462

⁽³¹⁾ 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).

⁽³²⁾ Source : SPF Justice, DG Organisation judiciaire.

Ou présenté de façon visuelle :



5.2 Formations : généralités

“La formation a peu d’adversaires, mais également peu d’amis.” (Rinnooy Kan)

Les compétences génériques dont chaque magistrat et chaque membre du personnel de l’ordre judiciaire doit disposer doivent être perfectionnées et développées en permanence.³³ 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.³⁴

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. 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.³⁵

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 septembre 2012 ;
- un projet « coaching en management » qui s’inscrit en cohérence avec les plans de réforme de la justice.

⁽³³⁾ 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

⁽³⁴⁾ 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.

⁽³⁵⁾ Voir « Ordre judiciaire : budget et enjeux futurs », 2010, Commission de Modernisation de l’Ordre judiciaire.

1. 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. Pour l'année judiciaire 2011-2012, 71 magistrats (41 magistrats du siège et 30 du ministère public) se sont inscrits pour suivre la formation. 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 greffe / 75 parquet) ont participé à cette formation et 189 personnes (141 greffe / 48 parquet) pour l'année judiciaire 2011-2012.

2. La formation en management pour chefs de corps débutants

Cette formation (5 modules – 15 jours au total) sera dispensée pour la première fois à partir du troisième trimestre 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.

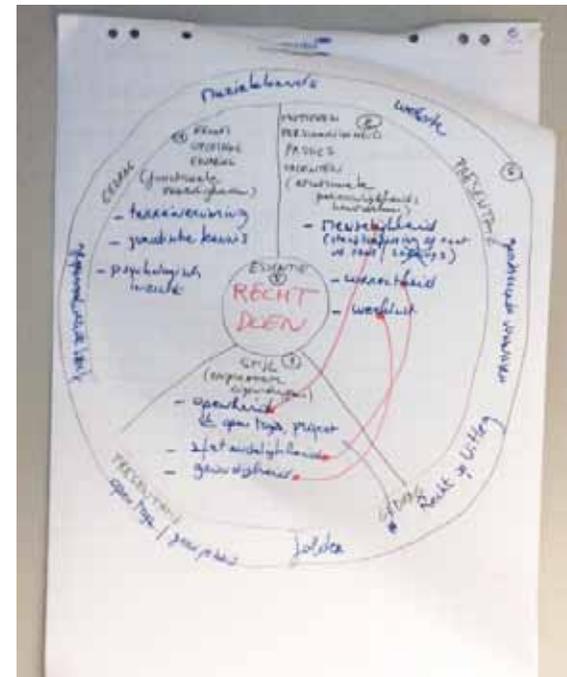
Il convient d'observer que deux modules sont communs aux magistrats chefs de corps et aux greffiers en chef/secrétaires en chef.

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.

3. Le projet coaching en 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 gestion³⁶ 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, 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.

³⁶ Voir le plan de gestion de l'IFJ : <http://www.igo-ifj.be/sites/default/files/bestanden/fr/Plan%20de%20gestion.pdf>

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.

Fidèle à sa mission qui est exposée dans son plan de gestion – contribuer à une justice de qualité en développant de façon optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire –, l'IFJ se concentre depuis 2009 sur l'élaboration et le développement de formations très en rapport avec la pratique professionnelle de la justice.

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.

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 Division « Magistrats »

5.3.1 Directives

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 générale.³⁷



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 formation ».³⁸ Et ce, contrairement au Conseil d'administration qui est présenté comme un organe de contrôle et d'instigation.³⁹

Voici brièvement les lignes de force de ces directives préparées par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la justice le 4 juin 2008 et ratifiées par son assemblée générale le 18 juin 2008⁴⁰:

- La formation des magistrats doit contribuer à l'évolution et à l'amélioration du fonctionnement de l'ordre judiciaire ;
- La formation des magistrats doit s'inspirer d'une vision pluraliste et multidisciplinaire ;
- La formation continue est à la fois un droit et un devoir pour les magistrats ;
- La formation professionnelle initiale et continue des magistrats doit être axée sur la pratique ;
- La formation continue doit promouvoir l'échange et la communication d'expériences professionnelles, particulièrement au niveau européen.

Le Conseil supérieur de la Justice formule ensuite un certain nombre de recommandations concernant la réalisation pratique (la préparation des formateurs, la gestion du temps et de l'information, la participation active et effective, le principe des groupes-cible, l'accompagnement de la carrière, la coopération, la place des formations et de la documentation) et ajoute encore quelques directives particulières pour la formation des stagiaires judiciaires et pour les formations qui sont obligatoires en vertu de la loi.

5.3.2 Sondage des besoins

Sur base d'une enquête auprès des chefs de corps et plusieurs personnes de référence, une liste des formations à donner en 2011 a pu être établie.

Bien entendu, une sélection s'impose et on ne peut pas accéder à toutes les demandes. De plus, il convient de faire la distinction entre un souhait et un besoin réel : quelles sont les connaissances, les compétences, les aptitudes et les attitudes dont les magistrats ont besoin pour pouvoir fonctionner de façon optimale. Le but est de développer des trajets de formation, des lignes d'apprentissage ou des parcours pour les différents groupes-cibles. A cet égard, on attend aussi les descriptions de fonction que le Conseil supérieur de la Justice est en train de rédiger pour les magistrats.⁴¹

5.3.3 Formations en 2011

5.3.3.1 Formations internes

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, c'est du travail sur mesure et ses formations sont évaluées et adaptées en permanence, elles sont basées sur la pratique et s'adaptent, de plus, de façon proactive à la future réforme de la justice et de la magistrature.

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

⁽³⁷⁾ Article 8, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007.

⁽³⁸⁾ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/1 – 2006/2007, p 17.

⁽³⁹⁾ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/1 – 2006/2007, p 16.

⁽⁴⁰⁾ www.csj.be

⁽⁴¹⁾ En vue d'une bonne compréhension des besoins en formation de notre public-cible, il convient d'analyser d'autres sources également. Depuis mai 2012, l'IFJ a commencé une étude visant à répertorier ces sources. Une méthodologie sera développée et mise en œuvre afin de voir comment on peut récolter, sur une base régulière, des informations utiles à l'identification des besoins, comment on peut traiter ces informations et comment on peut les structurer dans un plan de formation.

Il existe trois sortes de formations internes :

- *La formation initiale* : il s'agit de la formation dispensée durant le stage ou lors de l'entrée en service ;
- *La formation continue* : il s'agit de la formation dispensée durant la carrière, en vue de développer l'aptitude professionnelle ;
- *L'accompagnement de la carrière* : cette formation est dispensée en préparation de l'exercice d'un futur mandat ou fonction tel que celui de juge d'instruction, de magistrat de la jeunesse, de juge des saisies, de magistrat d'un tribunal d'application des peines, de président de la cour d'assises.

En 2009, durant sa première année de fonctionnement, l'IFJ, avec un nombre minimum d'effectifs (de 4 à 14), s'est concentré sur les formations les plus urgentes : tout d'abord, celles qui sont imposées par la loi (la formation des stagiaires judiciaires, les formations spécialisées pour futurs juges d'instruction, juges des saisies, etc.), ensuite, les formations initiales, un certain nombre de formations selon la formule « échange d'expériences professionnelles », et enfin, quelques formations sur la nouvelle législation (en particulier dans le domaine du droit environnemental qui a connu en 2009 l'entrée en vigueur de nouveaux décrets importants).

En 2010, malgré le nombre toujours minimal des effectifs (de 14 à 19), l'IFJ est parvenu à élargir considérablement le nombre de formations proposées, tant pour ce qui est des formations initiales et continues que pour ce qui est de l'accompagnement de la carrière. C'est ainsi notamment qu'il a lancé des formations en management pour 8 groupes distincts (pour greffiers en chef et secrétaires de parquet également), qu'il a mis sur pied un projet de « coaching en management » (pour des duos magistrat-greffier/ secrétaire de parquet), qu'il a organisé une formation sur les « techniques d'interrogatoire », les « contacts avec la presse », la « déontologie », etc. L'offre internationale a connu aussi une augmentation considérable.

On peut dire que, compte tenu de ses effectifs, l'IFJ a atteint sa vitesse de croisière en 2011. Les nouvelles formations concernent, entre autres, une formation pour juges suppléants, une formation consacrée aux droits intellectuels et au droit pénal social pour les juges correctionnels, une formation « train the trainer », une formation de base de trois jours en cybercriminalité, un séminaire international de quatre jours sur le droit environnemental, une formation décentralisée sur la prévention et la gestion de l'agressivité et une école d'été à caractère philosophique organisée sur deux jours sur le thème « Le magistrat et ses dépendances ».

Les formations internes suivantes ont été dispensées en 2011 :

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
I. Formations initiales		
1. <i>Séminaire résidentiel (de printemps)(5 jours):</i> formation pour les stagiaires judiciaires de première année ainsi que pour les magistrats de parquet et de l'auditorat du travail récemment nommés	10	57
2. Formation initiale pour les magistrats lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation (distinctement pour le siège et le parquet)		40
3. Place de la victime dans le système pénal	4	60
4. Qualification des délits et rédaction de réquisitoires finaux	6	54
5. Peines et mesures alternatives	6	92
6. <i>Séminaire résidentiel (d'été)(3 + 3 jours) :</i> pour les stagiaires judiciaires et les magistrats : aptitudes psychosociales	12	20
7. <i>Séminaire résidentiel (automne)(5 jours avec 6 groupes distincts) :</i> formation pour les stagiaires judiciaires	30	90
8. Les services de police	10	34
9. Coopération internationale en matière pénale et policière	5	87
10. <i>Séminaire résidentiel (5 jours avec 4 modules) :</i> la preuve en matière pénale et progrès scientifique et technique	20	67
11. Formation initiale des juges suppléants	4	65
12. Formation initiale pour les juges consulaires	2	100
13. Formation initiale pour les conseillers et juges sociaux	6	350
14. Rédaction de jugements et d'arrêts	9	81

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
II. Formations continues		
15. L'exploitation des communications téléphoniques dans le procès pénal	2	56
16. Responsabilité pénale des personnes morales	3	47
17. <i>Séminaire résidentiel (4 jours pour 4 groupes : siège, parquet, N+F) :</i> Techniques d'audition	16	40
18. Formation continue pour les juges consulaires	1	400
19. Échange d'expériences professionnelles entre juges d'instruction	1	40
20. Échange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail	9	271
21. Échange d'expériences professionnelles sur des questions spécifiques de droit judiciaire	1	33
22. Échange d'expériences professionnelles sur des questions spécifiques de droit familial	1	60
23. Droit fiscal (8 séances)	8	168
24. <i>10 jours pour 7 groupes distincts :</i> Techniques de management	70	73
25. Saisies et confiscation	4	73
26. L'injonction de payer européenne et les créances pécuniaires incontestées	1	107
27. Les contacts avec la presse	10	56
28. Malades mentaux (pour magistrats et membres du personnel de l'OJ)	1	7
29. Echange d'expériences professionnelles entre membres des commissions de probation	4	19

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
III. Accompagnement de la carrière		
30. <i>Séminaire résidentiel (6 jours)</i> : Formation de base spécialisée pour futurs juges d'instruction	12	41
31. <i>Séminaire résidentiel (3+3 jours)</i> : Formation de base spécialisée pour futurs magistrats de la jeunesse	12	50
32. <i>Formation spécialisée pour futurs juges des saisies</i>	3	21
33. <i>Séminaire résidentiel (5 jours)</i> : Formation de base spécialisée pour les magistrats des tribunaux d'application des peines	10	45
34. Formation spécialisée pour maîtres de stage (2 séances)	6	70

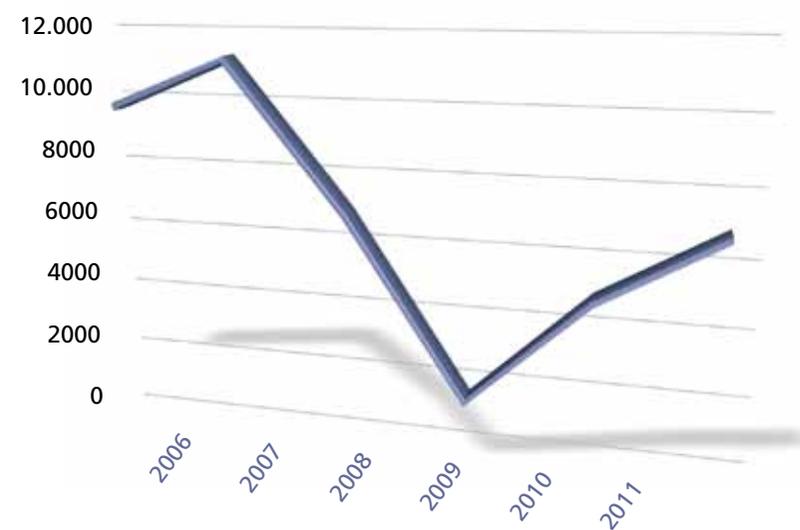
Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
IV. Formations internationales		
35. <i>Séminaire résidentiel international (3 jours)</i> : Lutte contre les délits environnementaux	3	102 (total des États-membres)
36. <i>Séminaire résidentiel (2, 3 ou 4 jours)</i> : Participation de magistrats belges aux séminaires du REFJ dans d'autres pays de l'UE	/	54
37. Programme d'échange des autorités judiciaires « PEAJ »	/	22
38. Accord bilatéral entre l'IFJ et l'ENM : échange de stagiaires judiciaires (en 2010, ils étaient 8 Belges et 8 Français)	5	7 Belges 9 Français
39. Accord bilatéral entre l'IFJ et l'Escuela Judicial (Madrid)	5	5 Belges 5 Espagnols
40. Visite de la Cour pénale internationale et d'Eurojust	1	32

Ci-dessous, l'évolution du nombre de formations pendant la période 2006-2010 : ^{42, 43}

Année	Nombre de jours	Nombre de jour-hommes ⁴²
2006	581	9.853
2007	679	11.213
2008	468	7.492
2009	107	1.740
2010	308	4.968
2011	296	6.415 ⁴³

Evolution formations 2006-2011 Personnel OJ

■ Nombre de jour-hommes



⁽⁴²⁾ Le nombre de jour-hommes d'une formation = le nombre de participants x le nombre de jours de formations par participant

⁽⁴³⁾ Bien que le nombre de journées de formation dispensées par l'IFJ en 2011 ait légèrement diminué par rapport à l'année précédente, le nombre de hommes-jours a augmenté considérablement. Cela s'explique par l'augmentation du nombre moyen de participants de 16,13 en 2010 à 21,67 en 2011.

5.3.3.2 Formations internationales

En 2011, 54 magistrats ont participé à 39 formations étrangères, après sélection par l'IFJ. 34% de ces formations ont été organisées et financées par les partenaires du Réseau européen de Formation judiciaire (RECJ) et par son secrétariat. Les 66% restants ont été proposées par d'autres organisations du monde entier et ont été financées par l'IFJ, principalement pour ses propres formateurs.



Depuis le 1er janvier 2009, l'IFJ fait officiellement fonction de point de contact belge au sein du Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ). En 2011, l'IFJ a consolidé sa position au sein du réseau en assumant la présidence du groupe de travail du REFJ « Programme d'échange ». Il assumera cette fonction pour une durée de 3 ans.

En 2011 également, le réseau « European Arabic Judicial Training Network » (EAJTN) a vu le jour et l'IFJ en est un membre fondateur. L'EAJTN a pour objectif de promouvoir la collaboration entre les pays européens et arabes sur le plan de la formation judiciaire.

L'IFJ a également participé à la cinquième conférence internationale de l'International Organisation on Judicial Training (IOJT) qui s'est tenue à Bordeaux du 31 octobre au 3 novembre 2011.

En 2011, dans le cadre du programme d'échange pour magistrats du REFJ, 19 magistrats et 3 formateurs belges ont bénéficié d'un stage de 2 semaines à l'étranger. A son tour, la Belgique a accueilli 20 magistrats étrangers et 2 formateurs de magistrats. Les stages d'échange visent à initier les magistrats à l'organisation judiciaire et au fonctionnement d'un autre Etat membre de l'UE en vue du développement d'une culture judiciaire européenne.

Dans le cadre d'un accord de collaboration conclu entre l'Ecole nationale des Magistrats française et l'IFJ, un échange a également eu lieu en 2011 entre les deux institutions et a été financé par le REFJ. Un groupe de 6 stagiaires belges a ainsi participé à une formation à Bordeaux (5/12/2011 – 11/12/2011) et un groupe de 8 stagiaires français a participé à une formation à Bruxelles (14/11/2011 -19/11/2011). L'IFJ a également proposé à 14 stagiaires judiciaires français des places de stage au sein de différentes juridictions francophones d'une durée d'un mois. Et ce, dans le cadre du stage obligatoire à l'étranger que les stagiaires judiciaires français sont tenus d'effectuer dans le cadre de leur formation de trois ans. La France a ainsi pris les devants pour le stage obligatoire à l'étranger que la CE et le Conseil européen souhaitent imposer aux Etats membres de l'UE à partir de 2014.

C'est aussi la première fois qu'a eu lieu un échange de stagiaires judiciaires auquel ont participé 5 stagiaires belges et 5 stagiaires espagnols, dans le cadre d'un accord bilatéral conclu à Madrid entre l'IFJ et l'Institut de Formation judiciaire espagnol (Consejo General del Poder Judicial) à l'intention des procureurs.

Les 12-13/12/2011, l'IFJ a organisé une visite d'étude à la Cour de Justice de l'UE au Luxembourg à laquelle a participé une trentaine de magistrats. En outre, 3 magistrats belges ont participé à la visite « Joint Investigation Team », organisée par le REFJ, qui a eu lieu à Lyon et Athènes.

Grâce à l'expertise cumulée par l'IFJ au cours de ces dernières années sur le plan du droit lié à la cybercriminalité, depuis 2011, l'IFJ collabore activement, en tant que partenaire, au développement du Centre belge pour lutter contre la cybercriminalité. Ce projet est géré par la faculté de droit de la K.U.Leuven, avec le soutien financier de la CE.

Dans le cadre d'une convention conclue entre la Fondation Roi Baudouin (FRB) et l'IFJ en vue de promouvoir les stages de magistrats à l'étranger, 2 projets soumis dans le cadre de l'appel 2010 ont été finalisés. En 2011 également, un appel à déposer des propositions de projets a été lancé. Ce qui a débouché sur le couronnement de 4 propositions de projet qui seront réalisées au cours de l'année 2012. La FRB entend ainsi offrir aux magistrats la chance d'obtenir à l'étranger des réponses à des questions étroitement liées à leur pratique quotidienne.

Grâce au soutien financier du programme européen « Prevention of and Fight against Crime Programme (2009-2013) », l'IFJ a organisé avec succès une conférence européenne intitulée « Investigation, Prosecution and Judgment of Environmental Offences ». Quelques 90 magistrats belges et étrangers y ont participé. Ce séminaire s'est tenu à Durbuy les 25-27 mai 2011.

En 2011, l'IFJ a aussi reçu un certain nombre de délégations étrangères, notamment de la Chine, des Pays-Bas, du Luxembourg et du Brésil (janvier 2012).

En 2011, l'IFJ a aussi apporté sa contribution au niveau politique national et européen. En vue de la mise en œuvre des articles 81 et 82 du Traité de Lisbonne, l'UE a adopté le 13 septembre 2011 un plan d'action (COM(2011)551) visant à promouvoir la formation judiciaire européenne. Ce plan d'action a pour objectif de soutenir la formation judiciaire au sein des Etats membres. Concrètement, le plan propose d'instaurer, dès 2014, un programme d'échange de deux semaines pour les jeunes magistrats. A la demande du SPF Justice et du REFJ, l'IFJ a apporté sa contribution à ce plan et continuera à l'avenir aussi à suivre ce dossier et à le mettre en œuvre.

Pour consulter la liste des formations internationales : voir ci-dessus la liste des formations internes, 5.3.3.1., sous le point IV.

5.3.3.3 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.

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 2011, 382 formations externes ont été agréées par l'IFJ (l'année d'avant, elles étaient au nombre de 475 et en 2009, de 389).

En décembre 2011, le Conseil d'administration a approuvé un certain nombre de modifications importantes apportées à son plan de gestion. L'IFJ souhaite ainsi être « **le régisseur de l'univers de la formation du secteur judiciaire** ».

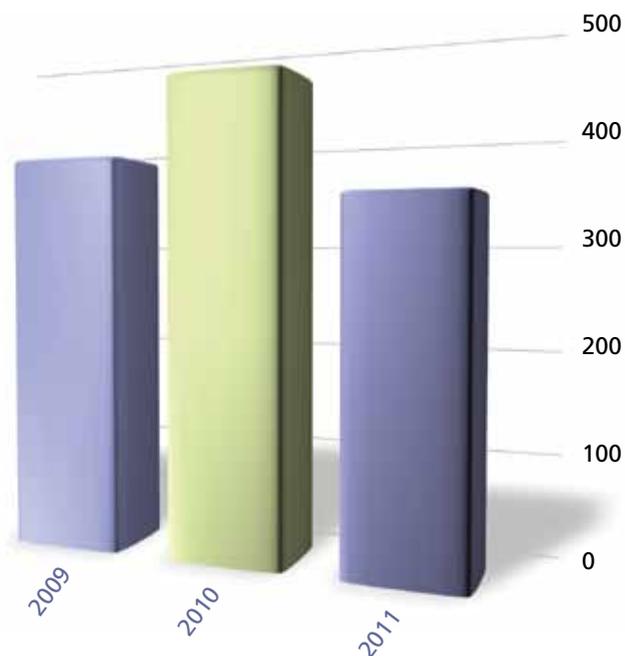
Les besoins finaux en matière de formation de l'appareil judiciaire sont très vastes, tant au niveau du volume qu'au niveau de la diversité des matières. L'offre en formation et l'univers de la formation sont particulièrement variés et continueront de croître. Par souci de transparence, de qualité et d'efficacité, il est vivement recommandé que ce marché soit gouverné. L'absence d'une stratégie claire dans les « formations à dispenser » (régie) implique le risque d'avoir des activités de formation incohérentes, incongrues et inefficaces sur le plan des coûts.

L'une des tâches fondamentales de l'IFJ est dès lors de remplir ce rôle de régisseur. Ce qui implique que l'IFJ se présente comme l'institut de formation par excellence pour les magistrats et le personnel judiciaire. Celui qui connaît toute l'offre (nationale et internationale) de formations disponibles sur le marché et qui l'utilise pour proposer à son public-cible un ensemble de formations varié et équilibré.

L'objectif de la fonction de régisseur est, d'une part, de décider des formations qui seront externalisées et de celles qui ne le seront pas et, d'autre part, de négocier et de conclure par la suite des accords avec les formateurs pertinents (universités, écoles supérieures, maisons d'édition, barreaux, sociétés privées, magistrats, etc.) et de définir par la même occasion des normes de qualité et des SLA. Pour ce faire, il convient bien entendu de développer un réseau avec les différents acteurs du terrain. Les acteurs doivent être sélectionnés sur la base des spécifications reprises dans les synopsis.

Poursuivre le développement de cette fonction de régisseur aura bien entendu un impact sur le mode de travail actuel pour ce qui est formations dites « externes ».

Formations externes



5.4 Division « ordre judiciaire »

5.4.1 Directives

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.



Comme déjà précisé dans notre rapport annuel 2010, ce comité d'accompagnement remplace purement et simplement la précédente commission de formation instaurée par l'A.R. du 22 août 2006 dont la mission était notamment la rédaction et l'actualisation du programme de formation

dont le contenu est fixé sur base d'une analyse des besoins et priorités, cette analyse était confiée au service de formation de la Direction générale de l'Organisation judiciaire.

La direction de l'Institut a 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 avec les compétences légales de l'Institut. Force est de constater qu'à l'heure actuelle, aucune décision n'a encore été prise quant au rôle et aux missions à assumer par ce comité d'accompagnement.

Ce comité d'accompagnement s'est réuni une seule fois en 2011 à la demande de l'Institut afin d'évaluer la mise en place du parcours de formation et la question des dispenses éventuelles. La question de la prise en charge de formations destinées aux membres du personnel de l'ordre judiciaire qui ne rentrent pas dans l'une des trois catégories de formation judiciaire prévues à l'article 3 de la loi du 31/01/2007 a également été évoquée, de même que le suivi de l'exécution du plan de formation 2011 et la présentation du plan de formation 2012.

Aucun examen des besoins en formation n'a été poursuivi et, de ce fait, aucune nouvelle directive en matière de formation n'a été adressée à l'Institut par le ministre.

5.4.2 Analyse des besoins en formations

Conformément à l'objectif stratégique n°2 du plan de gestion de l'Institut, il est primordial de définir les besoins en formation de notre public-cible.

Pour ce faire, plusieurs démarches ont été poursuivies dans l'attente d'une analyse scientifique des besoins, prévue en 2012 et, notamment :

- L'organisation de réunions avec des échantillons représentatifs des groupes-cibles
- La concertation avec les représentants des différentes organisations syndicales⁴⁴
- L'analyse des formulaires d'évaluation des formations précédentes
- La participation et la collaboration aux réunions du comité d'accompagnement (cf. infra)
- La participation aux réunions du Comité supérieur de concertation
- La mise en place de groupes de travail au sein du comité scientifique

⁽⁴⁴⁾ Dans le rapport au Roi concernant l'A.R. du 29 août 1985 déterminant les réglementations de base au sens de l'article 2, § 1, 1°, de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, il a été dit de façon expresse qu'en ce qui concerne l'organisation de l'accueil et de la formation du personnel de l'OJ, il convient de noter que la réglementation qui s'y rapporte est une matière réservée à la concertation. En d'autres termes, les syndicats sont consultés via les canaux conventionnels et pas via les organes de l'IFJ.

5.4.2.1 Travaux du comité d'accompagnement

Pour rappel, 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 prévoit que le ministre de la Justice est assisté par un comité d'accompagnement en matière de formation judiciaire.

Une enquête réalisée en ligne en 2010 auprès de plus de 7.500 agents a identifié quatre grands thèmes prioritaires en matière de formation, à savoir :

- 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 comme des formations en procédure civile et pénale, en déontologie, en méthodologie juridique, sur le statut du personnel, etc.
- L'informatique

Comme précisé au point 5.4.1, ce comité d'accompagnement s'est réuni une fois fin 2011 sans poursuivre son examen des besoins en formation. Aucune directive n'a d'ailleurs été transmise à l'IFJ par le ministre de la Justice. Lors de l'élaboration de son plan d'action 2011, dans son offre de formations permanentes, l'Institut a repris les thèmes de formation prioritaires identifiés lors de l'enquête réalisée en ligne en 2010 tout en les développant, notamment par l'élaboration d'un parcours de formation lié aux aptitudes psychosociales, reprenant non seulement la gestion du temps mais également la gestion du stress et la gestion de l'agressivité. De même, les formations en techniques de management ont été poursuivies et un projet de coaching en management a été développé. La question des formations informatiques est une question délicate étant donné qu'une vingtaine d'applications informatiques ont été développées par les services du CTI du SPF Justice pour l'ordre judiciaire. Avant la création de l'IFJ, un service de formation existait au sein du service d'encadrement du CTI pour accompagner l'ordre judiciaire. Ce service de formation a été supprimé quand l'IFJ a été mis sur pied, ce qui a pour conséquence que toutes les demandes de formation relatives à ces

applications affluent désormais vers l'IFJ, sans que celui-ci ne dispose en son sein de personnes de référence susceptibles de répondre à ces besoins.

Dans le cadre de la formation initiale, un parcours de formation a été mis en place à l'intention des greffiers et secrétaires récemment nommés dans leurs nouvelles fonctions. Ce parcours de formation est composé de deux modules, un module de base et un module spécifique, composés chacun de plusieurs types de formations.

Le module de base s'articulera autour des formations suivantes : les principes de l'organisation judiciaire, la déontologie, la terminologie juridique et l'accueil du/le contact avec le public .

Le module spécifique comprendra des formations qui varieront en fonction de la juridiction dans laquelle l'agent est affecté et qui sont nécessaires, d'une part, pour pouvoir être opérationnel le plus rapidement possible et, d'autre part, pour pouvoir comprendre l'environnement dans lequel le travail s'effectue.

Une particularité de ce parcours est que sa mise en place s'est faite avec la collaboration des écoles supérieures des communautés.

Deux protocoles de collaboration ont été conclus avec deux écoles supérieures de Namur et Bruges. Ils prévoient la mise à disposition de salles de cours mais également de formateurs de ces écoles supérieures.

Une deuxième particularité de ce parcours est qu'il est développé, dans la mesure du possible, selon le modèle de « tandem », c.-à-d. un volet théorique assuré par un formateur désigné par l'école supérieure en concertation avec l'IFJ et un volet pratique assuré par un formateur, membre du personnel de l'ordre judiciaire.

L'objectif de cette démarche est d'assurer la transmission des connaissances théoriques, par le biais de formateurs ayant les compétences pédagogiques nécessaires, tout en veillant à garantir l'aspect pratique des formations et l'échange d'expériences professionnelles grâce à un acteur du terrain.

Ce parcours de formation a débuté au mois de novembre 2011 par la mise en place des modules de base et se poursuivra en 2012 avec l'organisation des modules spécifiques.

5.4.3 Formations en 2011

5.4.3.1 Formations internes

Il existe trois types de formations internes :

- *La formation initiale : c.à-d. la formation dispensée au moment de l'entrée en service ;*
- *La formation continue : c.à-d. la formation dispensée au cours de la carrière, en vue de développer l'aptitude professionnelle ;*
- *L'accompagnement de la carrière : cette formation est dispensée en préparation à l'exercice d'un futur mandat ou d'une future fonction, à l'instar des formations préparatoires aux examens de promotion du Selor .*
- *En 2011, l'IFJ a développé son offre de formations internes, notamment en développant un parcours de formation dans le cadre de la formation initiale, en mettant l'accent sur les aptitudes psychosociales et juridiques ainsi que sur le management dans le cadre de la formation permanente. Des sessions de formation ont également été organisées dans le cadre de l'accompagnement de la carrière, en vue des examens de promotion pour greffiers en chef et secrétaires en chef (A2-A3) .*

Ci-dessous, un tableau reprenant l'ensemble des formations initiales, continues et d'accompagnement de la carrière dispensées en 2011 :

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
I. Formations initiales		
Formation de base pour nouveaux membres du personnel (Fr&NI)	18	193
Parcours de formation OJ	4	31
Opleidingstraject R.O. (parcours de formation OJ)	5	51
II. Formations permanentes		
Formation MACH : renouvellement informatique des parquets et tribunaux de police (Fr&NI)	40	500
Formation à l'accueil dans les palais de Justice : contact avec le public (Fr&NI)	14	182
Procédure pénale	14	46
Strafprocesrecht (procédure pénale)	11	25
Procédure civile	7	21
Burgerlijk procesrecht (procédure civile)	12	35
Déontologie	1	17
Tuchtrecht (discipline)	1	40
Le régime disciplinaire	1	26
Boekhouding en balansanalyse (comptabilité et analyse de bilans)	2	15
Gestion du stress	7	105
Beheer van stress (gestion du stress)	7	105
Gestion du temps	7	105
Tijdsbeheer (gestion du temps)	7	105
Gespecialiseerde opleiding voor personeelsleden Toezicht en beheer (formation spécialisée pour les collaborateurs Surveillance et gestion)	4	50
Formation spécialisée pour les collaborateurs Surveillance et gestion	12	186
La gestion documentaire Knowledge Tree	1	20

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
Documentatiebeheer Knowledge Tree (gestion documentaire)	1	10
Plichtenleer (déontologie)	2	54
Exécution des peines	6	48
Malades mentaux	4	32
Geestezieken (malades mentaux)	4	58
Strafuitvoeringen (exécution des peines)	3	25
Collaboration au sein du ministère public	5	28
Statut du personnel de l'OJ	4	42
Het statuut van het gerechtelijk personeel (statut du personnel judiciaire)	4	37
Greffe de l'instruction – Programme JIOR	2	25
Gestion de l'agressivité	12	180
Voorkomen en omgaan met agressiviteit (prévention et gestion de l'agressivité)	15	225
La prise en charge des adolescents auteurs d'infractions à caractère sexuel	3	45
Le bien-être au travail	3	15
Formation « Techniques de management »	44	72
Managementtechnieken (techniques de management)	55	80
Gestion de projet « Coaching et Management »	3	4
Projectbeheer « Coaching en Management » (gestion de projet « Coaching et management »)	3	10
Frans, Nederlands, Duits en Engels (français, néerlandais, allemand et anglais)	120	110
Taalexam Selor (examen linguistique du Selor)	30	54
Echange d'expériences professionnelles pour les juges des saisies et leurs greffiers	1	9
Uitwisseling beroepservaring voor beslagrechters en hun griffier (échange d'expériences professionnelles pour les juges des saisies et leurs greffiers)	1	10

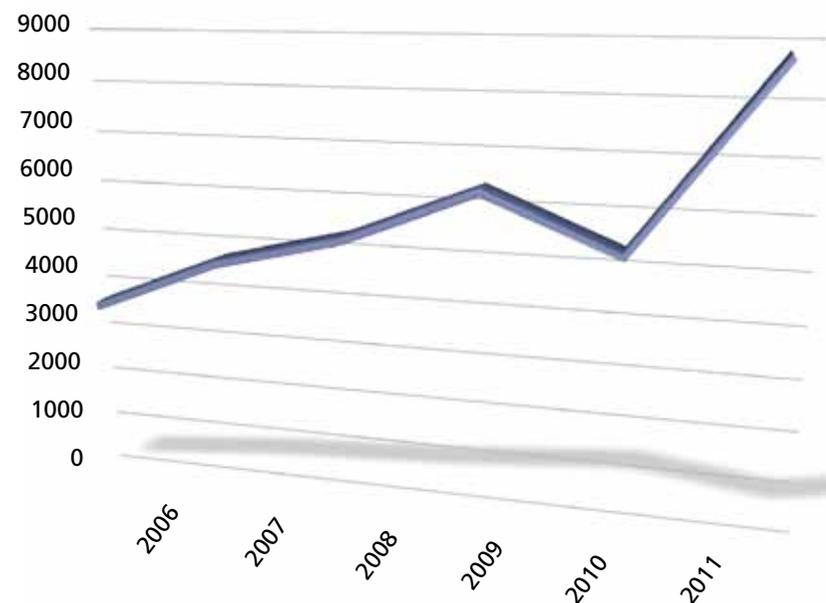
Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
La procédure de réorganisation judiciaire dans le cadre de la loi sur la continuité des entreprises	2	2
De wet betreffende de continuïteit van de ondernemingen (loi sur la continuité des entreprises)	2	4
Het Europees betalingsbevel (l'injonction de payer européenne)	2	59
Procédures européennes d'injonction de payer	2	58
III. Accompagnement de la carrière		
Formation préparatoire aux examens d'accèsion niveau A2 et A3	6	172
IV. Congés de formation		
Formation en droit, informatique, langues et secrétariat		55

Ci-dessous, l'évolution du nombre de formations pour la période 2006-2011: ^{45, 46}

Année	Nombre de journées	Nombre de jours/ personne ⁴⁵
2006	226	3.823
2007	278	4.562
2008	325	5.236
2009	382,5 ⁴⁶	6.219
2010	320	5.178
2011	512	8.540

Evolution formations 2006-2011 Personnel OJ

■ Nombre de jour-hommes



5.4.3.2 Congés de formation

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 2011 par l'autorisation et la prise en charge financière de 55 demandes de congés de formation, demandes qui émanent de l'agent et qui visent au développement de ses compétences.

Ces formations, données en horaire décalé, portent sur des matières diverses telles que l'informatique, les langues ou le suivi d'un baccalauréat en droit. La question se pose si le budget de l'IFJ doit être utilisé pour le financement de l'enseignement supérieur continu (académique ou non).

5.4.3.3 Formations externes

En ce qui concerne la formation externe, il y a lieu de se référer au point 5.3.3.3 du présent rapport.



5.5 Points à améliorer dans les activités de formation

5.5.1 L'obligation imposée par l'article 13, alinéa deux, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 4 de la loi du 24 juillet 2008 (obligation de collaborer avec les communautés)

L'article 13, alinéas deux et trois, de la loi du 31 janvier 2007 tel que modifié par l'article 4, 2° de la loi du 24 juillet 2008 impose à l'IFJ des obligations à l'égard des établissements d'enseignement qui dépendent des communautés ou sont financés par celles-ci ainsi que des organismes agréés, compétents en matière de formation professionnelle. Dans la loi initiale du 31 janvier 2007, ce n'était pas le cas.

L'article 13 de la loi du 31 janvier 2007 fait une distinction entre, d'une part, les formations que l'IFJ propose lui-même (alinéa 2, ce qu'on appelle les formations internes) : pour 75% de l'offre annuelle totale d'heures de cours, il faut faire appel aux établissements d'enseignement visés et, d'autre part, les formations pour lesquelles l'IFJ paie les frais d'inscription (alinéa 3, ce qu'on appelle les formations externes) : au moins 75% du montant consacré par l'IFJ au paiement des droits d'inscription doit revenir aux établissements d'enseignement visés. Sur proposition motivée de la direction, le Conseil d'administration peut néanmoins ramener ce pourcentage à 66% et, pour les formations internes du personnel de l'ordre judiciaire, à 50%.

5.5.1.1 Les formations externes

Pas moins de 76 %⁴⁷ du budget de l'IFJ consacré aux 382 dossiers de formations externes pour magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire reconnues en 2011 sont revenus aux établissements d'enseignement qui dépendent ou sont financés par les communautés ou à des établissements agréés, compétents en matière de formation professionnelle. En 2010, ce pourcentage s'élevait à 86,6% et en 2009, à 83%.

Ce pourcentage élevé, bien supérieur à l'obligation imposée par la loi et qui se poursuit en 2012 également, s'explique par plusieurs facteurs :

- Outre le fait que notamment le prix doit être raisonnable, l'un des critères appliqués par l'IFJ pour reconnaître une formation concerne la question de savoir si l'organisateur relève de la catégorie visée à l'article 13, troisième alinéa : si c'est le cas, c'est un point positif.
- La qualité généralement élevée des formations auprès de ces catégories et, par conséquent, l'intérêt qu'elles suscitent.
- De plus en plus d'établissements obtiennent un agrément des communautés.
- Le caractère particulièrement élevé de certaines factures de formations agréées auprès de ces établissements et institutions, comme par exemple la CUP (Commission Université Liège-Palais), Themis (KUL), Chronique de droit à l'usage des juges de paix et de police (UG et Ulg), le cycle postuniversitaire Willy Delva (UG).

En résumé, on peut dire que le respect de l'article 13, troisième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007 ne pose pas de problème pour les formations externes. L'IFJ dépasse même amplement la norme prescrite.

⁽⁴⁵⁾ Le nombre de jour/personne = le nombre de participants x le nombre de jours de formation par participant

⁽⁴⁶⁾ En ce qui concerne l'année 2009, le nombre total de jours de formation s'élevait à 382,5 dont 229 jours de formation "Cheops". Pour l'année 2010, le nombre total de formation s'élevait à 320 dont 40 jours de la formation "Cheops" seulement.

⁽⁴⁷⁾ Sur un montant total de € 375.229,- consacrés aux frais d'inscription à des formations externes pour des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire, € 288.895,- sont revenus à ces établissements.

5.5.1.2 Les formations internes

Le faible pourcentage d'académiques peut s'expliquer par le fait que les formations que l'IFJ organise lui-même, notamment celles qui sont imposées par la loi (la formation des stagiaires judiciaires, la formation initiale obligatoire pour les lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation, les formations spécialisées pour futurs juges d'instruction, juges de la jeunesse, juges des saisies, magistrats des tribunaux d'application des peines, présidents de cours d'assises, etc.) qui visent à préparer les stagiaires judiciaires et les magistrats concernés à leur travail pratique sur le terrain, sont extrêmement axées sur la pratique. Les formateurs-spécialistes viennent dès lors principalement du terrain.

Mais les formations qui ne sont pas imposées par la loi et que l'IFJ organise sont elles aussi, conformément aux souhaits des magistrats, principalement axées sur la pratique. Lors des réunions de préparation préalables à chaque formation, cet aspect est à chaque fois évoqué par l'ensemble des participants.

Ce qui ne signifie cependant pas qu'il n'y ait pas de place pour des formateurs universitaires. Au contraire : pour chaque formation, on vérifie expressément si une partie de la formation ne peut pas être dispensée par des formateurs universitaires. Il va de soi que certaines formations s'y prêtent mieux que d'autres, par exemple une formation en philosophie ou une formation organisée à l'occasion d'une nouvelle législation. Lorsque la matière le permet, l'Institut essaye d'avoir un mélange de formateurs du terrain et du monde universitaire, souvent en duo, ce qui est très apprécié.

De plus, dans le cadre de la création du « Belgian Cybercrime Centre of Excellence for Training, Research and Education », l'IFJ a conclu, le 11 juin 2010, un accord de partenariat avec la K.U.Leuven. En 2011 également, l'IFJ a organisé, en collaboration avec l'Universiteit Antwerpen et la KU Leuven, la formation « Religare » sur le rôle de la religion dans la jurisprudence des différents pays. En outre, un protocole a été conclu entre l'IFJ et un certain nombre d'écoles supérieures concernant la formation initiale du personnel de l'ordre judiciaire en 2011. Le 21 septembre 2011, l'IFJ a organisé une réunion avec les recteurs et les doyens des facultés de droit afin d'examiner ensemble la manière de collaborer de façon utile. Il a été

décidé qu'il fallait d'abord faire la cartographie des initiatives de formation et des besoins existants avant de procéder à une collaboration structurelle. Un schéma méthodologique sera développé et fera l'objet d'une discussion lors d'une prochaine réunion.

Toutefois, exiger qu'au moins 75 % du nombre total d'heures de cours des formations internes soient dispensées par des professeurs d'université ou des formateurs venant d'institutions qui dépendent ou sont financées par les communautés est non seulement irréaliste et irréalisable, mais aussi pas souhaitable. 66 % (ou 50% pour le personnel de l'ordre judiciaire) n'est pas non plus un objectif réaliste. Ce chiffre ne tient pas compte de la réalité et ne répond pas aux souhaits et besoins des magistrats en matière de formation. C'est à plus forte raison valable pour les membres du personnel de l'ordre judiciaire.

Dans le même ordre d'idées, voir les avis rendus à l'époque au sujet de la proposition de loi du 22 mai 2008 modifiant la loi du 31 janvier 2007 qui a finalement abouti à la loi du 24 juillet 2008 :

- La motion de l'assemblée générale du Conseil supérieur de la Justice relative à la formation judiciaire du 28 mai 2008;⁴⁸
- « Définir des pourcentages contraignants, pour des formations dispensées par des établissements universitaires chargés de la formation de base – des pourcentages qui sont de surcroît élevés (de 66% à 75%) – est disproportionné par rapport aux objectifs de la « formation de base spécifique des magistrats ».
- L'avis du Collège des Procureurs généraux du 12 juin 2008 ;
- L'avis du Conseil consultatif de la Magistrature du 16 juin 2008;⁴⁹
- L'avis de la Conférence permanente des Chefs de corps du 17 juin 2008 ;
- L'avis de l'Ordre des Barreaux francophones et germanophones du 24 juin 2008 ;
- L'avis de l'Orde van Vlaamse Balies du 4 juillet 2008.

Dans le même sens, voir également les directives pour la formation judiciaire préparées par la Commission de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice du 4 juin 2008 et ratifiées par son assemblée générale du 18 juin 2008 :

« La formation professionnelle doit être axée sur la pratique.

On ne soulignera jamais assez que la formation continue ne peut pas dispenser aux magistrats un enseignement purement théorique et abstrait.

De nombreux colloques, séminaires et journées d'études organisés par les universités et barreaux (on vise ici les formations externes) offrent aux praticiens du droit des enseignements universitaires de qualité. De plus, dans le cadre de ces activités de formation, les magistrats ont l'occasion de nouer des contacts fructueux avec des juristes d'autres catégories professionnelles (avocats, professeurs d'université, juristes d'entreprise, fonctionnaires, etc.).

L'IFJ doit quant à lui viser les besoins spécifiques des magistrats en matière de formation, en optant pour des formateurs du terrain et en axant l'aspect pédagogique de ces formations sur la réflexion critique et l'application pratique (ateliers, exercices pratiques, jeux de rôles, etc.) ».

(...)

« la formation initiale doit permettre aux magistrats d'assimiler toutes les facettes inhérentes à leur métier. Il est par conséquent nécessaire de dispenser une formation initiale générale qui soit axée sur la pratique ».

Il y a cependant aussi un deuxième problème, de nature juridique, qui concerne l'obligation imposée à l'IFJ par l'article 13, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007 telle que modifiée par la loi du 24 juillet 2008.

Lorsque l'IFJ souhaite, dans le cadre de l'organisation d'une formation, par exemple en management ou en langues, s'adresser à un tiers (une université par exemple) pour dispenser cette formation – on se trouve ici dans une

forme intermédiaire entre formation interne et externe –, il est soumis à la réglementation en matière de marchés publics.

Cette obligation est confirmée dans un avis du 24 novembre 2009 de M. Claude Dardenne, conseiller général au SPF **Chancellerie du Premier Ministre**, Section des marchés publics :

« Si, comme cela semble être le cas, cette disposition légale conduit à la conclusion de contrats à titre onéreux relatifs à des services de formation professionnelle effectués par des prestataires indépendants du pouvoir adjudicateur, la législation relative aux marchés publics doit être appliquée. La seule exception envisageable en l'espèce serait celle fondée sur des droits exclusifs en vertu d'une disposition légale ou réglementaire conforme au Traité (article 3, § 2, de la loi du 24 décembre 1993). Cette exception ne trouve cependant pas à s'appliquer. En effet, l'article 4, 2°, de la loi du 24 juillet 2008 ne prévoit pas une exclusivité mais bien la réservation d'un certain volume de prestations au profit des établissements d'enseignement qui relèvent des Communautés, ce que ne permet pas la loi du 24 décembre 1993. Un des principes fondamentaux de la loi relative aux marchés publics est en effet celui de la mise en concurrence et il convient de rappeler que la notion de marché public couvre également les situations dans lesquelles l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de services est une personne de droit public.

En outre, même si les services de formation professionnelle relèvent de l'annexe 2, catégorie B 24, de la loi du 24 décembre 1993 et ne sont pas soumis à une publicité préalable au niveau européen lors du lancement de la procédure (mais bien au niveau belge lorsque le mode de passation requiert une publicité), il n'en reste pas moins que le droit primaire issu du Traité s'applique.

⁽⁴⁸⁾ www.csj.be

⁽⁴⁹⁾ www.arm-ccm.be

On pourrait dès lors considérer qu'une telle réservation est contraire aux principes du Traité, dans la mesure où des prestataires établis dans d'autres Etats membres peuvent, au niveau en tout cas du principe, être intéressés par ces prestations mais se voient exclus dans une large mesure par l'application de la disposition incriminée. »

M. W. Möhlmann de la DG Marché intérieur et services, politique des marchés publics de la Commission européenne arrive également à cette conclusion :

« Si, dans le cadre de sa mission légale, l'IFJ passe des marchés publics de prestation de services qui, en vertu de la Directive 2004/18/CE (et la législation nationale transposant la directive), doivent être adjugés au niveau européen, il n'est pas possible d'imposer des conditions discriminatoires aux soumissionnaires (voir article 12 du Traité CE et article 2 de la directive 2004/18/CE). La loi semble exiger que la majeure partie tant des heures de cours que des droits d'inscription soit octroyée à des institutions belges. Dans le cadre d'une procédure d'adjudication européenne, on ne peut poser cette condition et ce, en raison du caractère discriminatoire.

Même si l'IFJ attribue des marchés publics qui ne relèvent pas (entièrement) de la Directive 2004/18/CE, par exemple parce que leur valeur se situe en dessous du seuil des directives, mais que ces marchés ont un certain intérêt transfrontalier, l'interdiction de discrimination sur la base de la nationalité est d'application (voir la communication interprétative de la Commission relative au droit communautaire applicable aux passations de marchés non soumises ou partiellement soumises aux directives Marchés publics (JO 2006, C179/2). Dans le cas d'un Etat membre relativement petit comme la Belgique, il est évident qu'il est relativement vite question d'un intérêt transfrontalier, bien qu'il faille également regarder l'objet du marché public et sa valeur.

A la lumière de ce qui précède, il semble difficile de concilier les conséquences de la Loi sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ avec les règles européennes en matière de marchés publics, parce que la loi oblige l'IFJ à passer les marchés publics à des établissements belges dans la plupart des cas. A toutes fins utiles, je signale qu'ainsi, il pourrait également être question de violation de la législation belge en matière de marchés publics ».

Bref, l'IFJ ne peut pas attribuer, sans plus, cette mission à un établissement d'enseignement ou à un organisme agréé visé à l'article 13, deuxième alinéa de la loi du 31 janvier 2007, mais doit lancer un appel d'offres, pour lequel tout le monde peut concourir, y compris les établissements d'enseignement et organismes agréés visés, mais également d'autres acteurs.

L'obligation légale imposée à l'IFJ par l'article 13 introduit une distinction illicite entre plusieurs types d'établissements, ce qui est non seulement contraire à la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services et au Traité instituant la Communauté européenne.

5.5.1.3 Conclusion

L'IFJ entend collaborer au maximum avec les établissements d'enseignement qui dépendent des communautés ou sont financés par celles-ci et avec des organismes agréés, compétents en matière de formation professionnelle.

En ce qui concerne les formations externes, c'est largement le cas et l'obligation imposée par l'article 13, troisième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007 est amplement respectée.

En ce qui concerne les formations internes, le fait d'imposer un pourcentage élevé d'heures de cours à accorder obligatoirement aux établissements d'enseignement et aux organismes agréés susmentionnés est contraire à la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services et au Traité instituant la Communauté européenne et crée une discrimination illégale. Le pourcentage de 75% à atteindre obligatoirement, même réduit à 66% et, pour les membres du personnel de l'ordre judiciaire, à 50%, n'est de plus pas souhaitable, pas réaliste et pas réalisable dans la pratique.

L'IFJ reconnaît absolument la valeur ajoutée d'une participation d'universités et d'autres établissements d'enseignement qui dépendent des communautés ou sont financés par celles-ci, ainsi que d'organismes agréés, compétents en matière de formation professionnelle, dans les formations pour magistrats, stagiaires judiciaires et membres du personnel de l'ordre judiciaire. Il aspire – rappelons-le – à une collaboration optimale avec tous les établissements visés et il les associera certainement, lorsque ce sera utile et souhaitable, aux formations qu'il organisera.

Pour les formations internes, il n'est toutefois pas souhaitable d'imposer un pourcentage à atteindre obligatoirement. L'IFJ plaide dès lors pour la **suppression du deuxième alinéa de l'article 13** de la loi du 31 janvier 2007 tel qu'ajouté par l'article 4, 2° de la loi du 24 juillet 2008, qui porte sur les formations internes.

5.5.2 Les frais de déplacement

En 2011, les dépenses liées aux frais de déplacement se chiffraient à 315.562,- € contre 91.105,- € l'année d'avant. Cette augmentation se poursuit et l'IFJ n'a pas d'emprise sur ces dépenses. Il s'agit en effet de frais propres à l'employeur que le SPF Justice répercute sur l'IFJ.

Ces dérapages au niveau des dépenses liées aux frais de déplacement nécessitent une solution d'urgence. Ces dépenses grèvent le budget de la formation de l'IFJ de plus de 15% ! Cette utilisation impropre des crédits se fait au détriment des programmes de formation à proprement parler.



5.5.2.1 Présentation de la problématique

Depuis 2009, pour le paiement des frais de déplacement dans le cadre de la participation à des formations, le SPF Justice renvoie systématiquement à l'IFJ, tant pour les catégories visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 (grosso modo, le personnel de l'ordre judiciaire) que pour les catégories visées à l'article 2, 1° à 3°, de la loi du 31 janvier 2007 (grosso modo, les magistrats et les stagiaires judiciaires).

Le SPF recourt à cette pratique non seulement pour les formations internes (c.-à-d. les formations qui sont organisées par l'IFJ), mais également pour les formations externes (c.-à-d. les formations qui ne sont pas organisées par l'IFJ mais par un organisateur externe comme, par exemple, une université, un barreau, une maison d'édition, une firme privée, etc.), peu importe que ces formations externes soient agréées par l'IFJ ou pas.

Les frais de déplacement prennent dès lors une part considérable, toujours croissante et disproportionnée, du budget de l'IFJ qui, pour 2010 et 2011, ne peut pourtant pas prétendre à l'augmentation légale initialement prévue à l'article 38 de la loi du 31 janvier 2007 (le chemin de croissance budgétaire prévu a été reporté d'un an par la loi du 22/12/2009, MB 26/01/2010).

Mettre de tels frais sur le compte de l'IFJ pour des formations qui ne sont pas organisées et même pas reconnues par l'IFJ est illogique et de surcroît inadmissible du point de vue financier. Non seulement il n'y a pas de budget à cet effet, mais il n'est pas non plus possible de gérer financièrement ces frais de quelque façon que ce soit. L'IFJ qui ne dispose d'aucune connaissance préalable de ces frais ne peut pas les estimer à l'avance et ne peut pas non plus exercer le moindre contrôle a posteriori. Une gestion budgétaire de ces frais est dès lors impossible à réaliser.

Cette situation est problématique.

Pour les catégories visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 (le personnel de l'ordre judiciaire), le SPF Justice s'appuie sur l'A.R. 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'IFJ », entré en vigueur rétroactivement au 1er janvier 2009.

Pour les catégories visées à l'article 2, 1° à 3° de la loi du 31 janvier 2007 (les magistrats et stagiaires judiciaires), il s'appuie sur la circulaire du directeur général a.i. du SPF Justice ROJ10/SDG/KM2010 du 30 octobre 2009 relative aux « contingents kilométriques pour l'année 2010 », dirigée aux premiers présidents des cours et aux présidents des tribunaux, circulaire qui, à son tour, renvoie à l'A.R. susmentionné du 18 mai 2009. C'est ce qui se passe aussi dans la circulaire du président du comité de direction du SPF Justice ROJ302/KM2011 du 9 novembre 2010 concernant les « contingents kilométriques pour l'année 2011 », adressée au président du Conseil consultatif de la Magistrature.

5.5.2.2 *Objections*

- 1) L'A.R. du 18 mai 2009 a été adopté sans la moindre concertation préalable avec l'IFJ. L'IFJ, dont le budget qui n'avait déjà pas augmenté est soudain grevé de façon considérable, n'a aucunement été associé au processus décisionnel. Il a dû apprendre la décision via le Moniteur Belge.
- 2) Pour les magistrats et les stagiaires judiciaires, les circulaires du directeur général a.i. du SPF Justice du 30 octobre 2009, ROJ10/SDG/ KM 2010, et du président du comité de direction du SPF Justice du 9 novembre 2010, ROJ302/KM2011, relative aux « contingents kilométriques pour l'année 2010 », respectivement 2011, s'appuient à tort sur l'A.R. du 18 mai 2009 pour imputer dorénavant tous les frais d'inscription et de déplacement à l'IFJ. Comme indiqué expressément dans son titre et dans son article 1, cet A.R. ne s'applique en effet qu'aux catégories visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 (grosso modo, le personnel de l'ordre judiciaire). L'A.R. du 18 mai 2009 ne constitue dès lors pas un fondement juridique pour transférer à l'IFJ tous les frais d'inscription⁵⁰ et de déplacement relatifs à des formations suivies par des magistrats et des stagiaires judiciaires. Les frais de déplacement pour une formation interne sont bien entendu pris en charge par l'IFJ.

Les *frais de déplacement*, exposés dans le cadre d'une formation externe, même reconnue, doivent cependant être assumés par le SPF Justice⁵¹, comme cela a toujours été le cas. En effet, l'IFJ n'est pas leur employeur.

A *titre de comparaison* : les frais de déplacement des membres du personnel des différents SPF qui suivent des formations organisées par l'IFA (Institut de Formation de l'Administration fédérale), ne sont pas non plus pris en charge par l'IFA mais par les SPF respectifs.

- 3) En ce qui concerne le personnel de l'ordre judiciaire : ils sont évidemment bien soumis à l'A.R. du 18 mai 2009. Cependant, de façon peu judicieuse, l'article 30 de l'A.R. du 18 mai 2009 ne fait pas de distinction entre, d'une part, les différentes formations énumérées sous l'article 9 de l'A.R., à savoir, les formations de l'article 9, § 1, 1°, 3°, 4°, 5° et 6° et § 2 qui sont organisées par l'IFJ ou qu'il reconnaît de façon expresse et, d'autre part, les autres formations, à savoir l'article 9, § 1, 2° et 7°, dans lesquelles il n'est nullement impliqué. Pour la première catégorie (les formations internes et les formations externes reconnues), il est plus ou moins acceptable que l'IFJ prenne en charge les frais de déplacement (bien que l'IFA ne le fasse pas comme indiqué ci-dessus). Ce n'est pas le cas pour la deuxième catégorie (les formations externes non reconnues), où il n'est nullement impliqué et qu'il n'a pas reconnue. Pas seulement parce que l'IFJ n'est impliqué en aucune façon dans ces formations, mais aussi, comme déjà indiqué ci-dessus et indépendamment du fait que l'IFJ n'a pas de budget pour le faire, parce qu'une gestion budgétaire de ces frais n'est pas possible.

⁽⁵⁰⁾ Les frais d'inscription des formations externes agréées sont systématiquement pris en charge par l'IFJ, ceux relatifs aux formations externes non agréées ne le sont bien entendu pas. Pour les formations internes, les frais d'inscriptions sont bien sûr aussi pris en charge par l'IFJ (tout comme les cartes de stationnement, les frais de déplacement et de restauration).

⁽⁵¹⁾ Le magistrat ou le stagiaire judiciaire se déplace de préférence avec les transports en commun et reçoit à cet effet un billet de train de 1^e classe de son chef de corps, qui les reçoit du SPF Justice. Si les déplacements sont effectués au moyen d'un véhicule personnel, ils seront considérés comme des déplacements occasionnels et remboursés par le SPF Justice conformément aux tarifs des transports en commun.

5.5.2.3 Conclusion

1) Concernant les magistrats et les stagiaires judiciaires :

Les circulaires du directeur général a.i. du SPF Justice du 30 octobre 2009, ROJ10/SDG/ KM 2010, et du président du comité de direction du SPF Justice du 9 novembre 2010, ROJ302/KM2011, relatives aux « contingents kilométriques pour l'année 2010 », respectivement 2011, et les circulaires suivantes, destinées aux magistrats et aux stagiaires judiciaires, ne peuvent (plus) renvoyer à l'A.R. du 18 mai 2009. Les frais de déplacement liés aux formations externes doivent être pris en charge par le SPF Justice.

2) Concernant les membres du personnel de l'ordre judiciaire :

L'article 30 de l'A.R. du 18 mai 2009, troisième alinéa, première phrase, devrait être adapté comme suit : « Seuls les membres du personnel qui suivent une formation avec une dispense de service peuvent prétendre au remboursement des frais de déplacement dans le cadre des formations visées à l'article 9, § 1, 1°, 3°, 4°, 5°, 6° et § 2 du présent arrêté royal », pour autant que cela ne porte pas préjudice au personnel.

5.5.3 La formation obligatoire des magistrats nommés sur la base de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation



5.5.3.1 Présentation de la problématique

L'article 259bis-9, § 4 du Code judiciaire, tel que modifié par l'article 44, troisième alinéa, 3° de la loi du 31 janvier 2007, stipule que :

« Les magistrats nommés sur la base de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation reçoivent au cours de l'année qui suit leur nomination une formation théorique et pratique dont le contenu et la durée sont établis par l'Institut de Formation judiciaire ».

L'IFJ plaide pour que cet article soit modifié comme suit : « ...au cours des deux années qui suivent... ».

En effet, la formation théorique et pratique que ces magistrats doivent suivre actuellement durant cette première année suivant leur nomination s'étale déjà sur 16 journées entières. Un certain nombre de formations tout aussi fondamentales devraient encore s'ajouter, de sorte qu'on peut s'attendre à ce que cette formation légale et obligatoire dure éventuellement jusqu'à 20 jours, à suivre durant la première année suivant la nomination.

Ceci est beaucoup trop, d'une part pour le magistrat en question qui, dès sa nomination en tant que magistrat à part entière, est intégré dans la grille horaire et est dès lors directement confronté à une charge de travail considérable et, d'autre part, pour le chef de corps de la juridiction en question qui aura du mal avec la grille horaire en raison des nombreuses absences (à mettre en contraste avec l'article 4 de la loi du 31 janvier 2007 qui stipule que chaque magistrat a le droit de suivre des formations continues durant 5 jours ouvrables par année judiciaire).

Si les formations obligatoires pouvaient s'étaler sur les deux premières années suivant la nomination, ce serait sans aucun doute plus faisable pour les deux parties (avec alors en moyenne 5 jours de formation par semestre)

5.5.3.2 Conclusion

Il vaut mieux adapter l'article 259bis-9, § 4 du Code judiciaire comme suit :

« Les magistrats nommés sur la base de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation reçoivent au cours des deux premières années qui suivent leur nomination une formation théorique et pratique dont le contenu et la durée sont établis par l'Institut de Formation judiciaire ».

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 organes⁵² de l'IFJ. Elles sont indépendantes et uniquement rattachées à l'IFJ qui assure le secrétariat des commissions et prend en charge 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 le directeur adjoint de l'Institut de Formation en charge des magistrats et des stagiaires judiciaires.⁵³ 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 mission⁵⁴:

- 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 des ECE en 2011

Les ECE néerlandophones et francophones se sont réunies à cinq reprises en 2011, à chaque fois en commission réunie.

6.3 Evaluations finales en 2011

En 2011, les ECE ont procédé à l'évaluation finale de 49 stagiaires judiciaires (24 N + 25 F). Dans 48 cas sur 49, l'évaluation finale était « favorable ». Dans un seul cas, l'évaluation finale a été « favorable, avec réserves ».

Par ailleurs, une évaluation finale « favorable, avec réserves », attribuée à un stagiaire à la mi-décembre 2010, a été transformée en « favorable ». La raison des réserves initiales résidait en ce fait que le stagiaire en question, qui est cité dans une instruction judiciaire en cours, n'avait pas été désigné par le procureur général ni comme officier de la police judiciaire ni comme représentant du ministère public à l'audience, de sorte qu'il n'a pas pu être évalué sur tous ses mérites.

Fin décembre 2010, le stagiaire en question est cependant désigné pour exercer pleinement la fonction du ministère public. Par ailleurs, la chambre des mises en accusation de la cour d'appel de Gand a confirmé, le 27 janvier 2011, la décision antérieure de la chambre du conseil qui acquitte le stagiaire en question. Enfin, durant les premiers mois de 2011, l'intéressé a assumé, avec succès, en tant que représentant du ministère public, deux audiences correctionnelles et une audience de la commission de probation et a été affecté, sans problème, aux gardes de nuit.

Les ECE ont par conséquent pu octroyer à l'intéressé, sur la base d'un rapport de stage complémentaire positif, une évaluation finale favorable.

6.4 Principales activités en 2011

6.4.1 Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire

Comme indiqué ci-dessus au point 6.1, les ECE 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. Il 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.

Dans un premier temps, la directive vise uniquement le stage court au sein des parquets et le stage long au sein des tribunaux de première instance. Les stages au sein des auditorats du travail et des tribunaux du travail/de commerce seront abordés dans un second temps.

La problématique des stagiaires judiciaires qui bénéficient d'un stage réduit conformément aux dispositions de l'article 259octies du Code jud. sera également abordée à un stade ultérieur.

Lors de l'harmonisation du stage, il conviendra en tout cas de 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).

⁽⁵²⁾ 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 ».

⁽⁵³⁾ Art. 43 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽⁵⁴⁾ Art. 42 de la loi du 31 janvier 2007.

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. Ce document aussi a été transmis en 2011 aux maîtres de stage, par le biais des chefs de corps.

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.

6.4.3 Directives concernant le stage extérieur

Lors de l'évaluation des directives existantes en matière de stage extérieur, quelques adaptations ont été apportées.

A l'exception de quelques services bien déterminés, les ECE ne sont pas favorables 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 trois 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 jud.

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 possible.⁵⁵ 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 stage.⁵⁶

Dans le cas des anciens juristes de parquet (qui sont dispensés des douze 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.



⁽⁵⁵⁾ Voir la proposition de loi de Madame Clotilde Nyssens (Documents parlementaires, la Chambre, 2008-2009, CRIV 52, COM 590, p. 35-37).

⁽⁵⁶⁾ Voir art. 259octies, §§ 2 et 3, du Code jud.

7. Perspectives d'avenir

Quelle direction souhaite prendre l'IFJ et où veut-il être dans six ans ? L'IFJ veut être le lieu de rencontre par excellence, le lieu où son public-cible peut bénéficier du soutien nécessaire pour développer sa carrière, il veut jouer un rôle de moteur pour diffuser auprès des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire une culture d'entreprise dynamique au sein de la justice.

Pour ce faire, il est essentiel que l'IFJ se prépare, en tant que partenaire actif et acteur du changement, aux projets de réforme du ministre de la Justice (« réaménagement du paysage judiciaire ») en apportant, de façon flexible, un soutien au niveau de la formation.

Comme le montrent les chapitres précédents, l'IFJ œuvre, avec tous les moyens dont il dispose, pour le développement de la formation professionnelle spécifique de son groupe-cible. Avec une identité propre, une renommée et la bonne réputation de l'Institut.

Le chemin n'est pas toujours facile. Il est dès lors évident qu'un tel développement requiert la conjugaison de plusieurs forces positives, une concertation permanente, une collaboration continue et les changements de mentalité que cela nécessite.

Le plan de gestion, inscrit dans un modèle de qualité à fondement scientifique, peut être considéré comme une contribution permettant de répertorier, de structurer et de développer, de façon plus adéquate, les possibilités de l'IFJ de contribuer à la formation de son public-cible.

Le plan de gestion a entre-temps déjà mis en place une importante dynamique managériale.

Afin de continuer à concrétiser le développement, les domaines d'activités et le mode de fonctionnement de l'IFJ, la direction a fait appel à l'aide et à l'expertise d'un consultant externe.

Concrètement, Deloitte a été désigné pour soutenir l'IFJ dans l'élaboration d'un programme-cadre pour une plateforme de formation moderne, efficace et effective qui permet un partage des connaissances en plus de dispenser des formations classiques. Deloitte a été prié de traiter les aspects suivants :

- Transformation de la mission et de la vision de l'IFJ en un portefeuille clair de produits et de clients potentiels ;
- Identification des processus pour pouvoir fournir le portefeuille de produits et définition d'indicateurs pertinents de la performance ;
- Désignation des rôles et des responsabilités et mise en place d'un modèle de gouvernance adapté et utilisable.

Un rapport relatif à la stratégie pour la réalisation des objectifs a été rédigé et les conclusions et les constatations du rapport Deloitte ont été utilisées afin d'adapter le plan de gestion et d'y apporter des corrections le cas échéant.⁵⁷

Ce plan de gestion adapté est une pierre angulaire du développement et de l'orientation futurs de l'IFJ et ouvre de nombreuses portes pour la suite de l'évolution de l'IFJ.

Il va de soi qu'une mise en œuvre optimale du plan de gestion doit se faire par étapes et en fonction des priorités et des moyens financiers et humains disponibles.

La mise en œuvre d'un « learning management system » (project INEV) doit permettre à l'IFJ de gérer toutes les données liées aux formations de façon intégrée et informatisée. Les processus de travail seront uniformisés et automatisés. Plus d'informations seront disponibles, ce qui augmentera les possibilités de rapportage. Ce projet sera également le levier d'un modèle d'organisation plus rationnel pour le service Formations.

D'importantes évolutions dans le domaine de la formation judiciaire ont également lieu au sein de l'Union européenne.

Pour promouvoir la collaboration judiciaire en matière civile et pénale (art. 81 et 82 du Traité UE de Lisbonne), la Commission européenne a approuvé en 2011 un plan d'action visant à soutenir la formation judiciaire des magistrats et du personnel judiciaire des États membres. Concrètement, ce plan d'action propose d'accorder aux futurs magistrats le droit de bénéficier d'un stage à l'étranger afin de mieux connaître d'autres systèmes judiciaires et de promouvoir la connaissance du droit européen. Pour ce dernier point, il convient de rechercher, par projet, des liens de coopération en interne (par exemple, avec le Comité scientifique), au niveau national (par exemple, avec les universités) et au niveau international (par exemple, avec les instituts européens de formation de la magistrature, la Commission européenne, le Conseil de l'Europe, etc.).⁵⁸

En tant que membre du Réseau européen de Formation judiciaire, l'IFJ continuera à suivre ces évolutions de près et à contribuer à leur réalisation. Pour que la Belgique puisse jouer un rôle actif au sein du Réseau européen, un élargissement de la cellule « Formation internationale » de l'IFJ est recommandé.

L'IFJ éveille de grandes attentes. Ces dernières années, l'Institut a démontré que, malgré des moyens très limités en termes de locaux et de ressources humaines, beaucoup de progrès ont déjà pu être réalisés par rapport aux années précédentes. L'engagement quotidien du personnel et de la direction est énorme. A terme, c'est intenable. Pour bien réaliser les objectifs de l'IFJ et poursuivre sa croissance, un élargissement est nécessaire à tous les niveaux.

C'est la raison pour laquelle on a sauté sur l'occasion de louer un étage supplémentaire. Cela permettra tout d'abord d'élargir l'infrastructure de formation dont dispose l'IFJ. Lors de l'aménagement de cet étage, on tiendra également compte des espaces de bureaux nécessaires pour le recrutement de collaborateurs supplémentaires.

Cet investissement en l'avenir est indispensable pour le pouvoir judiciaire.



⁽⁵⁷⁾ <http://www.igo-ifj.be/fr/content/plan-de-gestion>

⁽⁵⁸⁾ Dans plusieurs pays européens, il existe des projets intéressants pour l'intégration du droit européen dans les programmes de formation des magistrats, avec notamment le projet néerlandais Eurinfra, qui vise trois objectifs, à savoir : 1) améliorer l'accès aux sources du savoir concernant le droit européen à l'aide des technologies Internet, 2) améliorer le niveau de connaissance du droit européen au sein du pouvoir judiciaire, 3) l'installation et l'entretien d'un réseau de coordinateurs juridiques dans le domaine du droit européen. Bref, l'objectif global de ce projet est de promouvoir la connaissance du droit européen au niveau de la justice néerlandaise. (Voir http://www.rechtspraak.nl/English/Publications/Documents/Eurinfra_EN_FR.pdf)

8. Conclusion

L'Institut est opérationnel et garantit, malgré ses moyens limités, la production au niveau des formations.

L'informatisation et la rationalisation peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement de l'Institut et à le rendre plus efficace (faire plus, avec moins d'énergie), tout en réalisant des économies.

Pour ce faire, il convient prioritairement de développer les services d'appui pour jeter ainsi les bases d'un fonctionnement performant des « services opérationnels » (formation).

Des investissements ont déjà été consentis dans :

- l'élargissement de l'infrastructure avec des salles de formations complémentaires ainsi que de l'espace bureau ;
- l'informatisation des processus de travail administratifs.

Mais il est également nécessaire d'augmenter les cadres organiques et de développer un statut propre pour le personnel.

L'analyse de l'utilisation du budget 2011 révèle que, sans augmentation de la dotation, le budget de l'IFJ risque d'être compromis dans les années à venir. L'imputation sur le budget – pour toute une année d'activité – de la location d'un étage supplémentaire, de la charge salariale de trois collaborateurs et du statut du personnel, combinée à l'augmentation des coûts généraux de fonctionnement suite à la hausse du coût de la vie, fait que l'IFJ évolue à un rythme effréné vers une utilisation totale de la dotation actuelle. Le minimum requis serait de procéder à une indexation où la dotation serait calculée à partir de la masse salariale actualisée.

L'IFJ est face à de grands défis. L'article 4 de la loi du 31/01/2007 confirme le droit des magistrats professionnels à participer à des formations permanentes offertes par l'IFJ à raison de 5 jours ouvrables par année judiciaire.

Concrètement, cela signifie que pour 2.500 magistrats professionnels, environ 6 journées de formation (avec environ 10 participants) devraient être organisées par l'IFJ, le cas échéant en collaboration avec les établissements d'enseignement externes.

Au cas où le droit à 5 journées de formation par an serait mis en œuvre pour le personnel judiciaire et les autres catégories de magistrats, on en reviendrait à une moyenne de 35 formations par jour.

L'IFJ doit évoluer à l'avenir vers une institution qui - dans une vision à long terme - fixe les besoins en formation d'une façon proactive et via une concertation continue avec le terrain.

Il y a lieu à cette occasion de partir notamment des visions suivantes : quel est le rôle du magistrat dans l'avenir? Quels sont les nouveaux phénomènes de société auxquels l'appareil judiciaire est confronté ? etc....

Le projet « analyse des besoins » doit décrire la manière dont les besoins vont être définis et développer les instruments et les procédures pour ce faire.

Dans le système actuel, l'IFJ est la première partie à fixer ces besoins en formation, en concertation structurée avec le terrain. De ce fait, l'IFJ peut être un partenaire important dans le façonnement et le bon fonctionnement d'un appareil judiciaire moderne.

Les besoins en formation de l'appareil judiciaire sont particulièrement grands et considérables. La majeure partie des formations est assurée par des collaborateurs libres et/ou des instituts de formation externes, qui à leur tour, travaillent avec des collaborateurs de même statut.

Dans un pareil contexte, le risque d'une qualité moindre n'est pas illusoire.

De par sa position, l'IFJ peut assurer le rôle de surveillance de qualité, aussi bien pour ses propres formations que pour les formations données par des tiers.

En outre, l' IFJ doit également répondre de la garantie de la qualité pour toutes les initiatives de formation prises à l'intérieur de l'appareil judiciaire.

Les besoins finaux en formation pour l'appareil judiciaire sont très vastes, tant par le volume que par la diversité des matières.

L'offre et l'univers des formations sont particulièrement divers et vont encore se développer.

Ce marché doit être régi dans un souci de transparence, de qualité et d'efficacité.

Cela signifie que l' IFJ doit se profiler comme un institut de formation pour les magistrats et le personnel judiciaire connaissant l'offre complète des formations (nationales et internationales) et mettant tout en œuvre pour offrir à son public cible une offre de formations variées et équilibrées.

Parallèlement, le partage et la transmission des connaissances sont et restent un des piliers importants de la formation des magistrats et du personnel judiciaire.

Enfin l'IFJ plaide instamment pour le maintien du caractère fédéral de la formation des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire, ainsi que pour l'attribution des moyens financiers nécessaires⁵⁹ à l'Institut de Formation judiciaire afin que celui-ci puisse remplir ses missions. La formation est un instrument important pour une utilisation efficace et une optimisation des ressources humaines disponibles.

La poursuite du développement de l'Institut de Formation Judiciaire et la mise à disposition des moyens financiers nécessaires contribueront de façon optimale à la réalisation des projets de réforme du ministre et, finalement d'atteindre l'objectif d'une justice performante.

Bruxelles, 24 mai 2012.

⁵⁹⁾ L'article 38 de la loi du 31 janvier 2007 promet, une fois la vitesse de croisière atteinte, 1,9 % de la masse salariale annuelle du personnel de l'ordre judiciaire.

