



Plan de gestion

2023-2028



Table des matières

1.	Place de l'IFJ dans le paysage judiciaire	1
2.	Mission de l'IFJ	3
3.	Lignes de force	4
4.	Méthodologie.....	6
5.	Analyses environnementales	7
5.1	Analyse PESTEL de l'IFJ	7
5.2	Analyse SWOT	10
6.	Objectifs	13
6.1	Objectifs stratégiques	13
6.2	Objectifs opérationnels	13
7.	Schémas des objectifs	14
7.1	Objectif stratégique 1: Améliorer encore la qualité et l'organisation de l'offre de formations de l'IFJ.....	14
7.2	Objectif stratégique 2: Élargir l'offre de l'IFJ.....	15
7.3	Objectif stratégique 3: Continuer d'améliorer la diffusion des connaissances et de la documentation pour l'ordre judiciaire, et poursuivre la mise au point d'outils de documentation	16
7.4	Objectif stratégique 4: Continuer d'améliorer et de pérenniser la coopération avec les partenaires	17
7.5	Objectif stratégique 5: Renforcer encore le rôle international de l'IFJ.....	17
7.6	Objectif stratégique 6: Renforcer la culture d'entreprise de l'IFJ	18
7.7	Objectif stratégique 7: Améliorer la communication.....	19
8.	Analyse des risques	20
9.	Conclusions	21

Plan de gestion 2023-2028

1. Place de l'IFJ dans le paysage judiciaire

Great things are never done by one person.

(Steve Jobs, 1955-2011)

L'IFJ a été créé par la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et la gestion des connaissances et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire. Le législateur belge a choisi de confier à l'IFJ la formation de base et continuée des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire.

L'article 38 de la loi précitée du 31 janvier 2007 règle le financement de l'IFJ.

Depuis lors, les compétences de l'IFJ ont encore été élargies par la loi « Pot-pourri V » du 6 juillet 2017¹. L'institut dispose désormais également de la compétence en matière de gestion des connaissances et de la documentation pour l'ordre judiciaire. Dans ce cadre, les contrats relatifs aux bases de données juridiques privées ont été transférés à l'IFJ, conjointement aux ressources nécessaires à cet égard. C'est la raison pour laquelle la dotation de l'institut a fortement augmenté à partir de 2019, pour atteindre 18,52 millions d'euros en 2021. Cette augmentation est donc principalement liée au transfert budgétaire qui va de pair avec les contrats précités. Reste à savoir si cette augmentation du budget au cours des dernières années sera suffisante pour faire face aux nouveaux défis. Autre inconnue : le niveau de la dotation restera-t-il au moins aussi élevé ? Depuis 2021, on observe en effet, sur une base annuelle, l'application de mesures d'économies linéaires. Comme lors du plan de gestion précédent, il convient également de noter à cet égard que l'évolution du budget demeure une préoccupation majeure. Bon nombre de résolutions qui figurent dans le présent plan de gestion dépendent également du budget qui sera finalement alloué à l'IFJ.

Ce plan de gestion essaye néanmoins de tenir nécessairement compte du difficile travail d'équilibriste entre des demandes sans cesse croissantes et des moyens forcément limités.

Au niveau de la demande de formation, la direction est consciente de la nécessité de proposer au public cible de l'IFJ une offre qui tienne compte tant des demandes relatives à des connaissances de base que celles qui se rapportent à des sujets hautement spécialisés.

Tant les magistrats que le personnel de l'ordre judiciaire se trouvent confrontés à un nombre important de modifications législatives qu'il s'agit d'appliquer rapidement. L'information doit être disponible pour tous à tous instants et circuler rapidement.

¹ Loi du 6 juillet 2017 portant simplification, harmonisation, informatisation et modernisation de dispositions de droit civil et de procédure civile ainsi que du notariat, et portant diverses mesures en matière de justice, *MB* 24 juillet 2017.

L'autonomie de gestion qui va de pair avec la réorganisation du paysage judiciaire, fait évoluer le chef de corps vers un véritable « manager » de son corps et de son équipe. Il faut donc mettre à la disposition des (candidats) chefs de corps un trajet de formation susceptible de leur permettre d'acquérir, mais surtout d'utiliser les compétences que ce rôle de manager présuppose.

L'actuelle transition numérique et d'urgentes initiatives légales imposent, par ailleurs, d'agir rapidement, pour des groupes souvent particulièrement importants. Le temps dont l'IFJ dispose pour développer et dispenser une formation est souvent très court, ce qui implique une approche spécifique et à forte intensité de main-d'œuvre.

S'y ajoutent des nécessités de connaissances dans les matières internationales puisque le législateur européen, comme le législateur national par ailleurs, ne chôme pas.

Dans les prochaines années, l'IFJ devra poursuivre son évolution vers un véritable service de soutien du travail de tous les acteurs du paysage judiciaire, des magistrats des différents corps à toutes les personnes qui, tous les jours apportent dans les greffes et services des parquets l'indispensable aide sans laquelle le pouvoir judiciaire serait paralysé.

Il convient en outre de continuer à miser sur la diffusion et la génération d'outils de connaissance et de documentation.

La direction de l'IFJ est consciente de ces besoins et veut améliorer encore ses services en matière de formation en y ajoutant une importante nouveauté, à savoir la gestion des connaissances via des outils informatiques mises à la disposition de son public cible.

En interne, la direction de l'IFJ a également réfléchi à l'amélioration de l'efficacité de ses services de soutien².

² La signification du terme « services d'appui » ressort de l'organigramme de l'IFJ : <http://www.igo-ifj.be/fr/content/organigramme>.

2. Mission de l'IFJ

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

Pour rappel, la mission telle que l'IFJ se l'est fixée dès sa création, est la suivante :

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

En tant qu'institut de formation et institut de gestion de connaissances, l'IFJ est le partenaire indispensable pour le soutien et l'harmonisation des processus de changement et de travail de l'ordre judiciaire. En tant qu'entité séparée, l'IFJ est l'endroit par excellence où les intérêts des deux collègues et de l'entité de gestion de la Cour de Cassation se croisent. C'est l'instance qui sait faire un tour d'horizon de la dynamique différente de chaque organisme et qui peut se charger d'une fertilisation croisée continue des autres organismes afin de viser à une optimisation des différents processus.

L'IFJ est également la plateforme indiquée, où tous les organismes peuvent retrouver des synergies dans le domaine de la formation et des connaissances.

En effet, chaque organisme a intérêt à avoir un bon transfert des connaissances et des formations au sein de son propre organisme, mais une connaissance approfondie de ce qui se passe dans d'autres organismes est également primordiale pour éviter des frictions et des problèmes. L'IFJ est également la plateforme indiquée, où tous les organismes peuvent retrouver des synergies dans le domaine de la formation et des connaissances.

Ceci doit toutefois être limité à l'ordre judiciaire. Des acteurs hors de l'ordre judiciaire ne peuvent coopérer qu'occasionnellement à des projets de formation et de connaissance, car l'ordre judiciaire se trouve dans un contexte de sécurité et de protection particulier. Des sujets importants qui sont abordés dans les formations ont un caractère très confidentiel, sont très sensibles à caractère privé et le public cible de l'IFJ exige aussi sa propre approche.

Si on ajoute à cela que l'institut se concentre surtout sur des formations axées sur la pratique, ce qui rend l'interaction entre les participants importante. Un impact trop élevé d'acteurs extérieurs à l'ordre judiciaire peut mettre en péril l'échange indispensable d'expériences professionnelles, chargé de confidentialité réelle, et pourrait donc mettre les objectifs de formation à néant.

3. Lignes de force

Quatre grandes tendances se dessinent : la rapidité de la communication, une évolution vers davantage de médiation, une forte mondialisation et une augmentation des informations disponibles.

Il est de la plus haute importance que le présent plan de gestion s'inscrive dans le prolongement du précédent, afin de garantir la continuité. Cela ne signifie toutefois pas que ce nouveau plan de gestion perde de vue les nouveaux défis et les évolutions.

Comme dans le précédent plan de gestion, il convient de noter que quatre grandes tendances continuent à se dessiner au sein du monde judiciaire, et donc aussi au sein de l'ordre judiciaire : la rapidité de la communication, une évolution vers davantage de médiation, une forte mondialisation et une augmentation des informations disponibles.

Bien entendu, l'IFJ souhaite y apporter une réponse adéquate à partir de sa propre perspective.

Tout d'abord, l'IFJ voudra donner du support et des formations lors des réformes énormes dans l'ordre judiciaire pour l'instant : entre autres formations de procédure pénale et formations de droit judiciaire, formations sur les réformes judiciaires, formations en informatique, des compétences en management et formations de langues. Un même exercice est également fait avec nos partenaires européens et externes. De plus, il faut continuer à miser sur le soutien à apporter à l'ordre judiciaire dans son ambition d'améliorer ses processus de travail et ses performances.

La multitude d'informations qui doivent, à cet effet, pouvoir être partagées et diffusées efficacement et rapidement auprès des membres de l'ordre judiciaire est un véritable défi à relever par l'IFJ. Pour ce faire, l'IFJ entend se concentrer sur les nouvelles méthodes et techniques permettant d'y parvenir.

En même temps, alors qu'un manque de confiance en la justice reste malheureusement un sujet de préoccupation qui doit être approfondi, on constate également une judiciarisation de plus en plus importante de problèmes qui pourraient se régler en dehors de l'intervention de l'ordre judiciaire. Les différents acteurs de l'ordre judiciaire concernés doivent dès lors inviter les parties au procès de prendre en considération des méthodes alternatives de règlement de conflits comme la conciliation, la médiation ou le droit collaboratif. Préparer et former le magistrat à une mission de rétablissement du dialogue entre parties et de pacification font donc également partie du challenge futur de l'IFJ.

La globalisation oblige également les membres de l'ordre judiciaire à être de plus en plus performants dans l'application de législations internationales. Des formations à l'étranger et des échanges avec des acteurs étrangers dans le domaine de la justice sont dès lors importantes.

Le dernier point important est que la documentation et les connaissances nécessaires au travail des magistrats et membre du personnel judiciaire se trouvent dispersées et sont parfois difficilement accessibles à distance. L'IFJ est appelé à intervenir dans le domaine de la gestion des connaissances et de la documentation. L'IFJ souhaite s'engager activement dans la mise à disposition de la documentation (des formations, des bulletins d'information en libre accès, des projets de livres, etc.) à son public cible. Si, d'autre part, il lui est demandé de collaborer dans d'autres projets de la gestion de connaissances et de documentation, l'IFJ sera enchanté d'apporter sa pierre à l'édifice.

4. Méthodologie

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Pot-pourri V, il y a un troisième pilier qui s'est ajouté : la gestion des connaissances et de la documentation.

Le présent plan de gestion entend donner une impulsion à la présentation des objectifs stratégiques de l'IFJ pour les années à venir. Il est à noter que le présent plan de gestion sera encore complété par des plans d'action annuels.

Pour l'élaboration de ce plan de gestion, il a été opté pour une approche « pas à pas ».

L'IFJ a entrepris, en premier lieu, une analyse interne de l'environnement dans lequel il opère. Avant de formuler une stratégie, il est donc essentiel de s'attarder sur les possibilités, les défis et les dangers propres à l'environnement dans lequel l'IFJ opère.

Cela passera par une analyse SWOT, dans le cadre de laquelle les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l'IFJ seront exposées. Pour mieux développer cette analyse SWOT, une analyse PESTEL sera d'abord réalisée en vue d'identifier l'influence des facteurs externes sur l'organisation.

À partir de cette analyse, les objectifs pour les prochaines années seront formulés et ce, aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Ensuite, un schéma sera établi par objectif, avec les actions, la mesurabilité et le timing.

5. Analyses environnementales

5.1 Analyse PESTEL de l'IFJ

La présente analyse PESTEL permet d'identifier les menaces auxquelles l'IFJ est confronté, mais aussi ses opportunités, aux niveaux politique, économique, sociologique, technologique, écologique et juridique.

- Politique

La coopération avec le cabinet du ministre de la Justice est cruciale. Il est en effet important pour l'IFJ d'être informé à temps des législations en gestation, en vue de s'y préparer.

Cela demeure indubitablement un défi, d'autant plus que le législateur impose plus souvent des formations par voie législative. Il lance aussi divers projets pour des groupes cibles de plus en plus importants et dans des délais de plus en plus courts. Une communication préalable, en temps utile, s'impose pour organiser tout cela. Ce point reste au centre des discussions avec le cabinet ainsi qu'avec le Collège des cours et tribunaux et le Collège du ministère public.

- Économique

La situation budgétaire de l'IFJ est et demeure précaire.

Depuis décembre 2015, il est par ailleurs clairement apparu que de nombreux problèmes imprévus, provenant du passé, refaisaient surface et posaient des défis financiers particulièrement importants. Bien que ces derniers soient actuellement sous contrôle et résolus, ils ont mis en évidence la fragilité budgétaire de l'IFJ.

Depuis 2017, le budget connaît une nouvelle augmentation, après une période de diminution de la dotation. Compte tenu des nombreuses nouvelles initiatives légales et des besoins de formation en augmentation constante, il est urgent d'augmenter encore les effectifs, pour les formations et pour la connaissance et la documentation, mais aussi pour améliorer encore la communication. L'augmentation du personnel au début de 2022 a déjà permis de prendre les mesures nécessaires pour développer une cellule multimédia et consolider et renforcer partiellement l'équipe de formation. Toutefois, les besoins croissants en matière de formation et la nécessité d'un meilleur suivi de la qualité rendent nécessaire une nouvelle augmentation du personnel.

Il convient également de noter que toutes ces nouvelles tâches et l'évolution de la société imposent de nouveaux investissements. Citons, à titre d'exemple, un nouveau système de gestion de l'apprentissage (Learning Management System, ci-après LMS) mieux adapté pour continuer à organiser la multitude de formations. En tant que tel, l'argent est disponible dans la réserve financière de l'IFJ. À noter cependant : il est extrêmement difficile, dans la pratique, de pouvoir utiliser ces fonds (en raison des directives budgétaires et d'une attitude généralement assez réticente à cet égard au niveau politique supérieur).

Une régularisation de la situation budgétaire s'impose pour faire face aux besoins urgents en matière de personnel et d'investissement.

Les contrats relatifs aux bases de données juridiques demeurent particulièrement préoccupants. Actuellement, ceux-ci sont financièrement plafonnés. D'ici le 1^{er} octobre 2024, cependant, des appels d'offres publics devront être à nouveau lancés pour deux grands lots de documentation. Un appel d'offres pour un sous-lot devra également être lancé en 2023. Ce dernier sous-lot est plafonné jusqu'en 2024 (inclus). Il est donc clair que 2024, année électorale, sera importante pour la relance d'une partie très importante de la documentation juridique. Il sera particulièrement ardu de trouver une solution, tant en ce qui concerne le budget que le contenu, d'autant plus que l'inflation monte en flèche. Cela demeurera une question prioritaire les années suivantes, pour continuer à assurer de la sorte la documentation de l'ordre judiciaire.

- Sociologique

La société s'intéresse fortement, à juste titre, au fonctionnement de l'ordre judiciaire, sur lequel elle porte aussi souvent un regard critique. Il est dès lors de la plus haute importance que l'IFJ, en tant qu'institut de formation, soit en phase avec les tendances et sensibilités de la société. Mentionnons, à titre d'exemple, le souhait d'un langage juridique plus clair, ainsi qu'une attention accrue pour la délinquance sexuelle et la violence entre partenaires.

Cette sensibilité aux tendances de la société doit évidemment perdurer. Il va sans dire que l'IFJ doit rester en mesure de répondre aux besoins de la société, et à toute question parlementaire soulevée à cet égard.

Il est important de noter, à cet égard, que la formation du personnel judiciaire fait enfin l'objet d'une plus grande attention. Une formation de base du personnel judiciaire a repris ces dernières années. Il va sans dire que l'offre de formations pour ce groupe doit encore être améliorée.

L'offre de formations pour les juges consulaires, les juges et conseillers sociaux et les juges suppléants constitue un autre défi majeur.

- Technologique

La numérisation croissante de notre société est un phénomène qu'il est difficile d'ignorer. Elle a évidemment aussi une incidence sur l'offre de formations. Actuellement, l'accent est déjà mis davantage sur les formations en informatique, et cette évolution devra se poursuivre.

L'IFJ doit, d'autre part, continuer à œuvrer à la numérisation et à la modernisation de ses processus de travail. Il a déjà adopté des mesures importantes à cet égard. Les formations et les webinaires numériques, poussés par la pandémie de Covid, ont ainsi pris leur essor. Une équipe multimédia et un studio d'enregistrement ont aussi été constitués depuis lors. Le dessein de mettre en œuvre un nouveau LMS s'inscrit dans ce cadre. En outre, en tant que centre de connaissance et de documentation, l'IFJ doit également poursuivre ses efforts pour développer de nouveaux outils numériques et méthodes de

travail (streaming, développement de webinaires et de modules d'apprentissage en ligne, bases de données de jurisprudence et de connaissances, etc.).

Le principal problème à cet égard est qu'il ne dispose que de trois informaticiens et de deux spécialistes du multimédia. Cela le rend particulièrement dépendant du bon fonctionnement du fournisseur de « shared services » (à savoir la Chancellerie du Premier ministre) et du fournisseur interne du LMS actuel (« Promote »). Ce manque de capacité et de budget constitue un véritable obstacle pour répondre de manière adéquate aux besoins majeurs en la matière.

- Écologique

Il est aussi impossible de passer sous silence le fait que l'IFJ, en tant qu'institution publique, est tenu de faire face aux divers défis écologiques auxquels notre société est confrontée.

Le principe « zéro papier » est ainsi largement d'application au sein de l'IFJ et durant les formations. Des efforts sont aussi faits pour séparer le papier et le carton des autres déchets en utilisant différents types de poubelles. L'IFJ est par ailleurs passé à l'eau du robinet pour ses besoins en eau potable.

Les nombreux déplacements de notre personnel, de nos conférenciers et des personnes qui assistent aux cours demeurent aussi une préoccupation majeure. Bien que le personnel puisse travailler à domicile et que l'utilisation des transports publics soit encouragée, il n'est pas évident d'en accélérer la décentralisation envisagée. Les infrastructures au sein des différentes entités sont de qualité variable. Notre personnel restreint ne peut intervenir partout de manière appropriée, et tout organiser toujours aussi bien que dans nos propres locaux.

Pour tenter de faire face à ce problème, les outils et le savoir-faire existants liés à la plateforme Moodle, aux webinaires et au streaming doivent encore être développés. Ce n'est toutefois pas évident. Il faut en effet également tenir compte de l'accessibilité du réseau informatique du SPF Justice.

Si l'on considère que l'environnement de travail relève aussi de la dimension écologique, la charge de travail élevée du personnel de l'IFJ doit à nouveau être soulignée. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de continuer à renforcer le personnel, malgré l'augmentation survenue début 2022. C'est toutefois particulièrement compliqué, compte tenu du contexte budgétaire et politique. Il va sans dire que, dans un tel contexte, il importe d'œuvrer sans relâche à la motivation et au bien-être du personnel, tout comme à la culture organisationnelle.

- Juridique

L'IFJ a été constitué par une loi spécifique. Le fait que la formule de calcul de la dotation n'ait pas été appliquée depuis des années est bien sûr très problématique.

Il importe également de clarifier par voie législative le fait que l'IFJ dispose aussi de la compétence requise pour mettre en place des projets de coaching et de gestion du changement. Dans la pratique, nous constatons que cette compétence est parfois remise en question, alors que le coaching et la gestion du changement sont étroitement liés à la formation. Une clarification législative en la matière serait donc éminemment souhaitable.

5.2 Analyse SWOT

Vous trouverez maintenant une synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces des ambitions formulées ci-dessus, au moyen d'une analyse SWOT.

	Analyse interne	Analyse externe
	Forces (Strengths)	Opportunités (Opportunities)
POSITIF	S1. L'IFJ dispose d'un très bon réseau national et international pour réaliser ses tâches actuelles et ses ambitions futures.	O.1 La loi « Pot-pourri V » prévoit que les collèges et l'entité de gestion de la Cour de cassation peuvent confier à l'IFJ des tâches en matière de gestion des connaissances et de la documentation.
	S2. L'IFJ dispose d'une structure propre et indépendante qui lui permet également de réagir de manière plus adaptée et réactive aux différents défis auxquels l'ordre judiciaire est confronté.	O2. Un grand nombre de partenaires externes potentiels viennent spontanément à l'IFJ pour trouver des synergies ou mettre sur pied des collaborations.
	S3. L'IFJ dispose en son sein d'un grand savoir-faire pour entamer des projets de formation, tant au niveau national qu'euro péen.	O3. Un grand nombre d'autres acteurs manifestent de l'intérêt pour les projets de l'IFJ et sont disposés à y participer (c'est déjà le cas, par exemple, du Conseil d'État, de la Cour constitutionnelle, du Conseil du contentieux des étrangers, du Dienst van de Bestuursrechtscollèges au sein de la Région flamande, du SPF Justice, du Comité R, de l'ONSS...).
	S4. L'équipe est spécialisée et reste motivée, malgré une charge de travail constamment élevée.	O4. L'extension du public cible (légal) de l'IFJ (c'est-à-dire les autres organes judiciaires) apporte une chance extraordinaire de contribuer encore plus à une justice travaillant de façon efficiente.
	S5. L'IFJ dispose actuellement d'une infrastructure de pointe, particulièrement adaptée à ses tâches actuelles.	O5. Le dialogue avec les universités et hautes écoles donnera à l'IFJ la possibilité de réaliser des projets innovants.
	S6. Le comité scientifique dispose d'une expertise considérable.	O6. L'existence de fonds européens qui peuvent permettre de financer certaines activités de formation ou de gestion des connaissances.
	S7. Les commissions pour l'évaluation du stage judiciaire (ECE) contribuent à améliorer le suivi et la formation des magistrats en formation.	
	S8. Les formations de l'IFJ jouissent d'une solide réputation en termes de qualité.	

Faiblesses (Weaknesses)

Menaces (Threats)

NEGATIF

W1. Les effectifs actuels, malgré une augmentation limitée depuis début 2022, restent insuffisants pour répondre à toutes les attentes.

W2. L'IFJ est une petite structure, qui ne peut lancer de projets importants sans financement ni ressources supplémentaires.

W3. L'IFJ ne supporte pas bien les réductions budgétaires et dispose d'une marge de manœuvre budgétaire faible, voire inexistante.

W4. La charge de travail du personnel est importante.³ Depuis la pandémie de Covid, cette charge de travail n'a fait qu'augmenter avec le déploiement accéléré de la numérisation des formations et les nouvelles tâches récurrentes et chronophages qui vont de pair.

W5. Le travail est exigeant, ce qui signifie qu'il y a tout de même un certain roulement du personnel.

W6. L'équipe est trop petite et donc vulnérable à tout changement de personnel.

W7. Le fait que l'IFJ se trouve quelque peu en dehors de l'ordre judiciaire formel complique parfois l'obtention du flux de données correct.

W8. Plusieurs des autres propositions mentionnées ci-dessus requièrent une adaptation législative, qui dépend bien sûr de facteurs sur lesquels l'IFJ n'a pas prise.

T1. Les divergences d'opinion entre les parties prenantes peuvent conduire à un blocage des objectifs énumérés ci-dessous.

T2. La structure informatique de l'ordre judiciaire actuel et la coopération de ses membres sont essentielles. Sans leur aide, certains objectifs ne peuvent être atteints⁴.

T3. Reloger l'IFJ plus loin du campus Poelaert compromettrait également ces objectifs. Un tel déménagement risque d'impliquer à nouveau d'importants investissements. On peut aussi redouter que les espaces de formation doivent être partagés avec d'autres administrations et qu'ils soient éloignés des partenaires stratégiques de l'IFJ.

T4. L'indépendance de l'IFJ est-elle assurée dans le cadre des réformes envisagées (y compris la réforme des structures existantes dans le nouveau modèle de gestion judiciaire) ?

T5. Manque de financement et de coopération entre les collèges et l'entité de gestion de la Cour de cassation.

T6. L'insuffisante coordination des différentes initiatives entre les différents acteurs.

T7. D'autres organisations ont parfois tendance à s'approprier des projets qui ont été initialement créés par l'IFJ car l'IFJ n'est pas capable de réagir de façon assez proactive à des nécessités de formation (par exemple, en raison du manque de financement et du blocage de l'augmentation du personnel).

³ Ce point a déjà été confirmé objectivement par une mesure de la charge de travail réalisée en octobre-novembre 2018.

⁴ Un accès suffisant au réseau informatique est essentiel pour le streaming, les webinaires, l'apprentissage en ligne et donc aussi pour l'organisation décentralisée de formations.

T8. Des '*stakeholders*' externes ne voient l'IFJ que comme un organe de soutien financier ou logistique ou comme une organisation de mise à disposition de locaux. Ils créent eux-mêmes des formations, sans contacter l'IFJ au préalable.

T9. Le public cible pose parfois des questions auxquelles l'IFJ se trouve dans l'impossibilité de répondre. Il n'est en effet pas faisable, pour divers motifs, de répondre aux besoins et aux souhaits personnels de chacun. À titre d'exemple, le remboursement de formations (externes) particulièrement coûteuses est parfois demandé. Bien que l'IFJ s'efforce, jusqu'à un certain point, de créer une offre appropriée de formations externes, le budget est limité, et la demande comme le prix de ces formations externes continuent d'augmenter.

T10. L'IFJ est parfois noyé sous des demandes, par exemple pour des formations externes qui n'offrent pas de garanties de qualité suffisantes.

T11. Des '*stakeholders*' externes considèrent parfois l'IFJ comme un organe qui doit immédiatement et uniquement répondre à leurs propres exigences, bien que la loi prévoit que chacun qui fait partie du groupe cible est représenté et doit être soutenu.

6. Objectifs

6.1 Objectifs stratégiques

Sur la base de la précédente analyse SWOT, l'IFJ formule sept objectifs stratégiques :

- **Objectif stratégique 1:** Améliorer encore la qualité et l'organisation de l'offre de formations de l'IFJ ;
- **Objectif stratégique 2:** Élargir l'offre de l'IFJ ;
- **Objectif stratégique 3:** Continuer d'améliorer la diffusion des connaissances et de la documentation pour l'ordre judiciaire, et poursuivre la mise au point d'outils de documentation ;
- **Objectif stratégique 4:** Continuer d'améliorer et de pérenniser la coopération avec les partenaires ;
- **Objectif stratégique 5:** Renforcer encore le rôle international de l'IFJ ;
- **Objectif stratégique 6:** Renforcer la culture d'entreprise de l'IFJ ;
- **Objectif stratégique 7:** Améliorer la communication.

6.2 Objectifs opérationnels

Pour la période 2023-2028, l'IFJ entend contribuer à une justice de qualité en développant, de façon optimale, les compétences professionnelles des magistrats et du personnel judiciaire, dans une dimension européenne et ce, aussi bien au niveau de la formation qu'au niveau de la gestion des connaissances et de la documentation. Tant au niveau opérationnel qu'au niveau de l'organisation interne, les plans d'action annuels nécessaires seront développés pour atteindre ces objectifs.

7. Schémas des objectifs

7.1 Objectif stratégique 1: Améliorer encore la qualité et l'organisation de l'offre de formations de l'IFJ

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
1.1	Renforcer les groupes de travail existants pour le développement de formations	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
1.2	Viser à mettre en place des obligations de formation pour les magistrats et le personnel judiciaire	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
1.3	Développer une offre plus décentralisée	Fin 2028	Obligation de résultat	OUI/NON
1.4	Objectiver les méthodes d'évaluation existantes pour les magistrats en formation et les autres formations	Fin 2025	Obligation de moyens	OUI/NON
1.5	Moderniser la plateforme Moodle	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
1.6	Développer des podcasts	Fin 2023	Obligation de résultat	OUI/NON
1.7	Développer un centre de formation en matière d'intégrité au sein de l'IFJ pour soutenir les organes professionnels en charge de la déontologie des professions réglementées	Fin 2027	Obligation de moyens	OUI/NON
1.8	Améliorer l'objectivation du recrutement, la formation et le suivi des enseignants, en fonction des évaluations	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
1.9	Développer et déployer un nouveau LMS	Fin 2025	Obligation de résultat	OUI/NON
1.10	Expliciter la mission de l'IFJ en matière de coaching et de gestion du changement	Fin 2026	Obligation de moyens	OUI/NON
1.11	Créer des groupes de travail pour l'évaluation et le suivi des formations	Fin 2026	Obligation de moyens	OUI/NON

7.2 Objectif stratégique 2: Élargir l'offre de l'IFJ

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
2.1	Déployer des formations de suivi MaCH	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON
2.2.	Développer un réseau de coaching pour l'ordre judiciaire	Fin 2025	Obligation de moyens	OUI/NON
2.3	Développer des formations en management pour l'ordre judiciaire afin d'appuyer les (futurs) chefs de corps dans le cadre de la formation à l'autonomie de gestion pour l'ordre judiciaire	Fin 2023	Obligation de résultat	OUI/NON
2.4	Développer des modules plus orientés sur la criminologie, la psychologie et l'art de juger	Fin 2025	Obligation de résultat	OUI/NON
2.5	Poursuivre le développement de la formation permanente des juges consulaires et des juges/conseillers sociaux	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON
2.6	Déployer des formations sur les différentes applications informatiques pour l'ordre judiciaire	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
2.7	Régler la question du cahier des charges du contrat-cadre pour les formations non juridiques	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON
2.8	Mettre en place un parcours de formation initiale obligatoire pour les candidats greffiers et les candidats secrétaires des parquets	Fin 2026	Obligation de moyens	OUI/NON
2.9	Prévoir une formation pour nos enseignants	Fin 2025	Obligation de résultat	OUI/NON
2.10	S'engager davantage à renforcer ou à étendre l'offre de formation relatif aux méthodes alternatives de règlement de conflits (telles que la médiation, la conciliation, le droit collaboratif, etc.).	Fin 2025	Obligation de moyens	OUI/NON

7.3 Objectif stratégique 3: Continuer d'améliorer la diffusion des connaissances et de la documentation pour l'ordre judiciaire, et poursuivre la mise au point d'outils de documentation

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
3.1	Poursuivre l'amélioration des services liés à l'utilisation des bases de données	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
3.2	Poursuivre l'amélioration du développement et de l'appui des bibliothèques du centre	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
3.3	Éditer le livre « Statut et déontologie du personnel judiciaire »	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
3.4	Poursuivre l'élaboration d'outils d'information	Fin 2028	Obligation de résultat	OUI/NON
3.5	Créer une banque-carrefour donnant accès aux « repository systems » des universités/facultés de droit belges	Fin 2028	Obligation de résultat	OUI/NON
3.6	Préparer et renouveler le cahier des charges pour les bases de données payantes	Fin 2027	Obligation de résultat	OUI/NON
3.7	Opérationnaliser intégralement Le Bureau du langage juridique clair	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON
3.8	Participer et contribuer au développement d'une base de données jurisprudentielle	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON

7.4 Objectif stratégique 4: Continuer d'améliorer et de pérenniser la coopération avec les partenaires

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
4.1	Assurer la poursuite du dialogue avec le Conseil supérieur de la Justice, les deux Collèges, le Conseil consultatif de la magistrature et éventuellement tout autre acteur au sein de l'ordre judiciaire	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON
4.2	Poursuivre la recherche de partenaires potentiels pour mettre en œuvre une coopération	Fin 2028	Obligation de moyens	OUI/NON
4.3	Approfondir la coopération avec les universités et les hautes écoles, ainsi qu'avec les doyens des facultés de droit, et conclure un protocole de coopération	Fin 2026	Obligation de moyens	OUI/NON
4.4	Réfléchir à la manière de renforcer et de pérenniser la coopération avec la Défense	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON
4.5	Étudier dans quelle mesure la coopération avec l'Académie nationale de police peut être renforcée	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON

7.5 Objectif stratégique 5: Renforcer encore le rôle international de l'IFJ

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
5.1	Entamer des projets avec des pays du monde arabe	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
5.2	Permettre la coopération avec le Congo et d'autres pays partenaires de la Belgique en matière de formation des juges et du personnel judiciaire	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON

5.3	Organiser l'assemblée générale du REFJ	Juin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
5.4	Créer un module de formation spécifique pour les pays tiers	Fin 2025	Obligation de moyens	OUI/NON

7.6 Objectif stratégique 6: Renforcer la culture d'entreprise de l'IFJ

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
6.1	Rédaction d'un manuel sur la qualité, avec une description des processus de travail, et création d'une culture de la qualité	Fin 2025	Obligation de résultat	OUI/NON
6.2.	Impliquer le personnel dans la rédaction du présent plan de gestion	Début 2023	Obligation de résultat	OUI/NON
6.3	Organiser des séances de réflexion semestrielles avec les attachés et les responsables de département	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON
6.4	Obtenir une compensation pour la contribution croissante au pool des parastataux (droit de tirage)	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON
6.5	Augmenter les effectifs pour pouvoir faire face aux nouveaux projets	Fin 2026	Obligation de moyens	OUI/NON
6.6	Adapter la procédure d'évaluation et disciplinaire du statut du personnel	Fin 2023	Obligation de moyens	OUI/NON
6.7	Mettre en place une formation structurée pour les nouveaux attachés et le personnel auxiliaire	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON

7.7 Objectif stratégique 7: Améliorer la communication

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
7.1	Améliorer la communication (modernisation du site web...)	Fin 2024	Obligation de moyens	OUI/NON
7.2	Développer un compte sur LinkedIn et sur d'autres médias sociaux pour l'IFJ	Fin 2024	Obligation de résultat	OUI/NON
7.3	Améliorer l'offre et la communication avec les partenaires avec lesquels l'IFJ a conclu des accords de coopération	Fin 2025	Obligation de résultat	OUI/NON
7.4	Recruter un responsable de la communication	Fin 2025	Obligation de moyens	OUI/NON

8. Analyse des risques

Les objectifs susmentionnés ne sont possibles que si l'IFJ est financé de façon suffisante et que la réserve financière peut être utilisée. La situation financière de l'IFJ reste particulièrement fragile, avec la hausse actuelle de l'inflation et les mesures d'austérité annoncées.

Cela signifie, d'une part, que les ressources promises pour le paiement des factures des éditeurs de Jura, Jurisquare et Stradalex sont libérées.

D'autre part, cela signifie également que la dotation pour les formations est finalement régularisée. Il y a, bien sûr, la croissance prévue par la loi. Cependant, si le budget était suffisant pour augmenter les effectifs et résorber le sous-financement structurel, cela permettrait de réaliser effectivement les initiatives susmentionnées.

Un certain nombre d'initiatives requièrent aussi des interventions et des clarifications légales. Citons, à titre d'exemple, le rôle de l'IFJ en matière de « coaching ». Autant d'éléments sur lesquels l'IFJ n'a pas non plus prise.

Il ressort de tout ce qui précède qu'un lobbying actif, une concertation et la création de partenariats seront nécessaires pour réaliser tout ou partie de cette vision et de ses objectifs stratégiques. En tout état de cause, l'IFJ s'efforcera de trouver des solutions constructives, de manière concertée, pour continuer malgré tout à évoluer de manière positive.

Par ailleurs, des risques persistent évidemment en matière de ressources humaines. Le manque de personnel et la lourde charge de travail ont directement pour conséquence que la moindre absence, pour cause de maladie ou de départ d'un membre du personnel, se fait immédiatement ressentir. À cet égard aussi, il convient de chercher à obtenir une augmentation budgétaire pour financer l'augmentation du personnel et/ou des possibilités de détachement plus flexibles pour employer des collègues de l'ordre judiciaire pendant un certain temps au sein de l'IFJ.

9. Conclusions

Ces dernières années, l'IFJ a prouvé à maintes reprises qu'il réagissait de manière adéquate à toutes les tendances et qu'il remplissait sa mission de manière plus que satisfaisante. Il ressort du rapport annuel 2021 qu'environ 23 000 membres de l'ordre judiciaire ont suivi des formations grâce à l'IFJ. De manière générale, il convient de constater que le travail de l'institut est apprécié. L'IFJ contribue ainsi à une amélioration du travail de l'ordre judiciaire.

L'Institut devrait continuer à élargir son champ d'action et devenir un véritable service d'aide et de soutien des Cours et Tribunaux, du Ministère Public et de la Cour de Cassation. Si la volonté de nos partenaires et clients va dans ce sens et que l'IFJ reçoit les moyens financiers nécessaires, il sera prêt et motivé pour relever les défis auxquels il sera confronté dans les années à venir.

Charles-Eric Clesse,
Directeur adjoint

Raf Van Ransbeeck,
Directeur



**Institut de Formation
Judiciaire**

Avenue Louise 54
B 1050 Bruxelles

T : (0)2 518 49 49
F : (0)2 518 49 79
info@igo-ifj.be
www.igo-ifj.be