

Institut de Formation Judiciaire

Plan de Gestion 2010-2016

Approuvé par le Conseil d'Administration du 25 mars 2010

Table des matières

I.	Introduction.....	p 3
II.	Le contexte.....	p 4
III.	Mission et valeurs.....	p 6
IV.	Balanced score card.....	p 9
	A. Perspectives financières.....	p 10
	B. Perspectives clients.....	p 12
	C. Perspectives de processus.....	p 14
	D. Perspectives d'apprentissage et de croissance	p 16
	a. Interne à l'organisation.....	p 17
	b. La politique de formation de l'I.F.J.	p 18
V.	Conclusion.....	p 20

I. Introduction

Un plan de gestion est destiné à identifier les grandes lignes et les objectifs stratégiques qui sont essentiels pour la réalisation de la vision qu'une organisation souhaite s'imposer. Dans notre cas, il est destiné à mettre en perspective les objectifs opérationnels de l'Institut de Formation Judiciaire (IFJ).

Le plan de gestion traduit les intentions dans des directives claires de sorte à ce qu'elles forment un instrument de gestion, de suivi et d'adaptation.

Il concentre l'engagement de tous les membres de l'Institut de Formation Judiciaire, pour que ceux-ci exécutent leurs tâches suivant une vision identique et en vue des mêmes objectifs.

Après la définition de la mission, il faut déterminer comment procéder pour parvenir à la situation visée.

Pour ce faire, des objectifs stratégiques sont définis ; chacun d'entre eux est ensuite traduit par des objectifs opérationnels et des actions.

Les objectifs opérationnels consistent donc en la réalisation concrète des objectifs stratégiques pour leur conférer une forme précise. Ils doivent être "spécifiques, mesurables, officiellement approuvés et déterminés dans le temps". (SMART).

Un objectif opérationnel comprend ce que l'on va faire (Input) ainsi que le résultat concret à réaliser (output).

Un objectif stratégique est souvent traduit par différents objectifs opérationnels.

Enfin, chaque objectif opérationnel sera développé dans une ou plusieurs actions et chaque action sera orientée vers une mission clairement définie portant sur plusieurs personnes qui sont chargées de réaliser un produit ou un service spécifique.

Il convient également de déterminer l'ordre de priorité qui sera accordée aux différents objectifs ainsi qu'aux projets.

Les objectifs opérationnels et les actions constituent l'élément opérationnel du plan de gestion.

Le plan de gestion peut être considéré comme une contribution, cadrée dans un modèle de qualité étayé de manière scientifique, pour définir plus précisément les possibilités de l'IFJ de contribuer à la formation de son public cible, pour les structurer et les développer. Il est évident que ce processus se fera par étapes et en fonction des priorités ainsi que des moyens disponibles.

II. Le contexte

Ces dernières années, la justice a connu de nombreux challenges. L'environnement social en plein changement demande une grande flexibilité et une innovation à l'organisation judiciaire. Quatre documents importants ont établi des repères pour l'établissement du présent plan de gestion.

La carrière

Le Conseil Supérieur de la Justice a organisé en 2006 une vaste et importante réflexion à propos de la carrière du magistrat. Celle-ci franchissait un pas important vers la définition d'une série de principes concernant la formation des magistrats¹. Ces principes peuvent bien évidemment être étendus aux membres du personnel de l'ordre judiciaire.

La redéfinition du paysage judiciaire et les plans de réforme du Ministre de la Justice

Avec sa note d'orientation "Nouvelle architecture – le paysage judiciaire"², le gouvernement souhaite réformer la structure de l'organisation judiciaire. Il est par conséquent nécessaire de suivre de près l'évolution de ces projets de réforme, de sorte à pouvoir apporter de manière flexible notre soutien en termes de formation.

Les directives pour la formation judiciaire

La Commission de nomination et de désignation réunie du CSJ a adopté le 4 juin 2008 des directives pour la formation judiciaire des magistrats et des stagiaires judiciaire.

Ces directives insistent sur le caractère spécifique de ces formations qui doivent s'inscrire dans le respect du principe d'indépendance de la magistrature et respecter les lignes de force qu'elle définit. A savoir :

- contribuer à l'évolution et à l'amélioration du fonctionnement de l'Ordre judiciaire,
- être guidée par une vision pluraliste et multidisciplinaire,
- la formation initiale ainsi que la formation professionnelle des magistrats doit être axée sur la pratique,
- la formation permanente constitue un droit et un devoir pour les magistrats,
- la formation permanente doit favoriser les échanges et la communication d'expériences professionnelles, particulièrement au niveau européen.

¹ Considérations à propos de la sélection, de la carrière et de la formation des magistrats, approuvées par l'assemblée générale le 31 mai 2006, www.csj.be

² Stefaan De Clerck, vers une nouvelle architecture pour la justice, le paysage judiciaire, note d'orientation, octobre 2009, www.stefaandeclerck.be

Les directives fixent également des principes de mise en œuvre que l'Institut doit respecter notamment quant à la préparation des formateurs, à la gestion de l'information sur les programmes, la participation des magistrats aux formations, à l'adéquation des programmes aux différents groupes cibles, au fait d'axer les programmes sur l'accompagnement des carrières, à l'organisation d'une judicieuse collaboration avec les instances possédant les compétences requises, à la décentralisation de certaines formations et à l'intérêt de développer une documentation disponible.

Le mission statement

En décembre 2008 déjà, une série de membres de la cellule provisoire de l'Institut de Formation Judiciaire (I.F.J.) a effectué une première ébauche d'une déclaration de mission qui a été présentée aux membres du Conseil d'Administration le 6 mars 2009.

La lettre de mission pour la direction de l'I.F.J. 2010

Le 17 décembre 2009, une lettre de mission a été transmise aux membres de la direction dans laquelle le Conseil d'Administration déterminait la philosophie qui doit être traduite dans la planification de la gestion. Cette philosophie correspond en grande partie au texte susmentionné du Conseil Supérieure de la Justice à propos de la carrière des magistrats.

L'I.F.J. doit constamment démontrer, en tant qu'institut de formation pour l'organisation judiciaire, qu'il apporte une plus-value évidente à la formation.

Plus concrètement :

- 1) L'IFJ doit se concentrer sur l'organisation de la formation initiale ;
- 2) L'IFJ doit organiser des formations qui sont très fortement liées à la pratique professionnelle et qui ne peuvent être organisées par aucun autre institut de formation.

L'essentiel de la philosophie de l'I.F.J. doit être :

- 1) La "pratique" comme mot-clé ;
- 2) la formation à double sens³ ;
- 3) des programmes orientés sur les compétences⁴.

³ Par formation à double sens, il faut entendre une formation dédoublée : en partie au sein de l'IFJ, et en partie sur le lieu de travail. Il est évident que ces deux voies doivent évoluer en parallèle et être accordées l'une à l'autre.

⁴ Les programmes de formation orientés sur les compétences sont des programmes de formation qui sont adaptés aux compétences de l'exécutant d'une fonction spécifique. Pour chaque fonction dans l'organisation judiciaire, il faut un descriptif des compétences exigées afin de pouvoir exécuter la fonction de manière adéquate. L'IFJ doit adapter le contenu de ces formations à l'acquisition de ces compétences.
Les compétences constituent des connaissances, des capacités et des attitudes dont un individu a besoin pour exécuter au mieux les tâches et les responsabilités qui lui sont confiées au sein d'une fonction spécifique.

III. Mission et valeurs

Une mission répond aux questions suivantes : “Quel est notre droit d'existence ?”, “Quelle valeur ajoutée apportons-nous ?”.

Une mission doit par conséquent donner une réponse aux questions suivantes :

Quelle est notre tâche essentielle ?

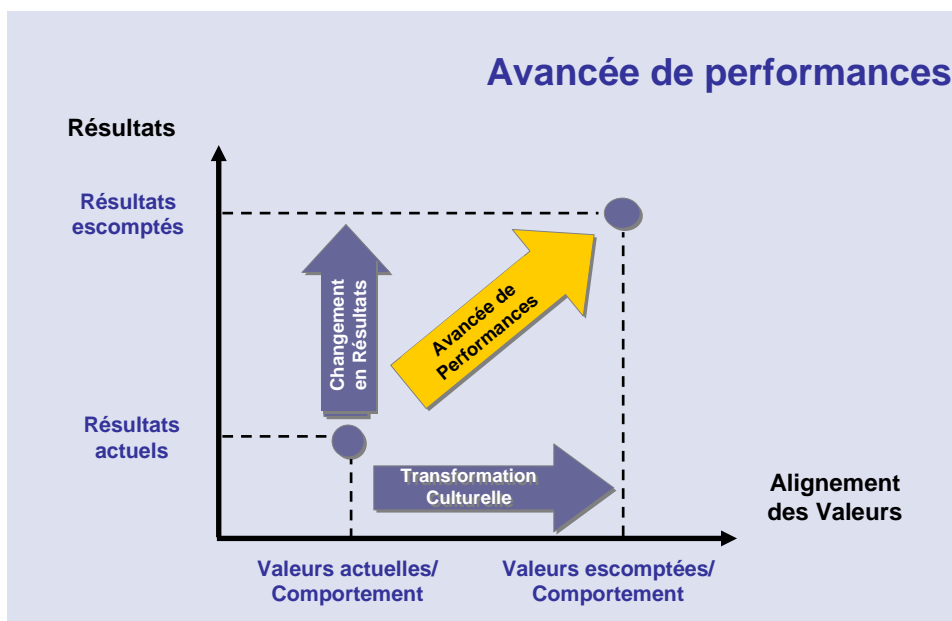
Pourquoi existons-nous ?

Comment pouvons-nous nous distinguer ?

La mission : contribuer à une justice de qualité en développant de manière optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.

Les compétences professionnelles sont les connaissances, les capacités et les attitudes qui sont nécessaires aux magistrats et aux membres du personnel de l'ordre judiciaire pour qu'ils exercent leurs fonctions de manière efficace, en fonction des parties prenantes. Voir tableau en annexe.

Lors de la réalisation du plan de gestion, nous nous sommes arrêtés à la question de savoir comment les résultats et la culture d'organisation pourraient être améliorés simultanément. Le tableau ci-dessous représente de manière visuelle l'augmentation des performances, ou en d'autres termes comment faire fonctionner une organisation de façon maximale.



Il ressort de ce qui précède que les principes essentiels pour les meilleurs résultats peuvent être résumés comme suit ⁵:

- des résultats durables sont obtenus grâce à une culture d'organisation attrayante
- les résultats dépendent grandement de la collaboration
- le principal tremplin pour le changement est un dialogue ouvert entre chacun (chef/collaborateur, Conseil d'Administration/Direction...)

La nouvelle réalité opérationnelle

Il faut porter l'attention sur les développements de société et tenir compte du fait que ceux-ci vont en s'accéléralant, tant au niveau technologique que social ou économique. Les risques et les incertitudes augmentent. Nous sommes tous confrontés à une série de menaces comme le terrorisme, la mondialisation et la crise financière.

Nous vivons également de plus en plus dans une société dont la complexité et l'interdépendance augmentent de manière sensible dans les domaines économique et technologique.

Enfin, l'éthique et l'opinion publique influencent de manière croissante les décisions prises au sein d'une organisation.

La question critique dans ce cadre est la suivante : comment construire une organisation pouvant survivre et évoluer dans un monde incertain ?

Toute organisation possède une certaine culture et cette culture est un facteur de réussite critique pour les processus de changement.⁶

Une solution peut être apportée en développant une culture fortement flexible et adaptable qui soit orientée sur des valeurs.

Pour réaliser de meilleurs résultats, il convient de déterminer les valeurs et les comportements souhaités. C'est pour cette raison que les dirigeants de l'IFJ ont sélectionné 5 valeurs dans une liste de référence établie par des professionnels du management. Ces 5 valeurs ont remporté le plus de suffrages chez chacun et nous ferons donc en sorte que celles-ci soient également respectées.

⁵ Marcel Van der Avert, Resultaten!, Hoe een betere samenwerking leidt tot meer productiviteit, betrokkenheid en winst, p 131

⁶ Plessers J., "Het veranderingsproces in justitie naar aanleiding van de Octopushervorming: tien jaar verder " in De hervormingen bij politie en justitie: in gespreide dagorde, Kluwer, 208, p 68

Les valeurs/comportements souhaités pour l'IFJ sont :

- Faire la différence
- Satisfaction du client
- Apprentissage en continu
- Collaboration
- Innovation

Que signifient ces valeurs :

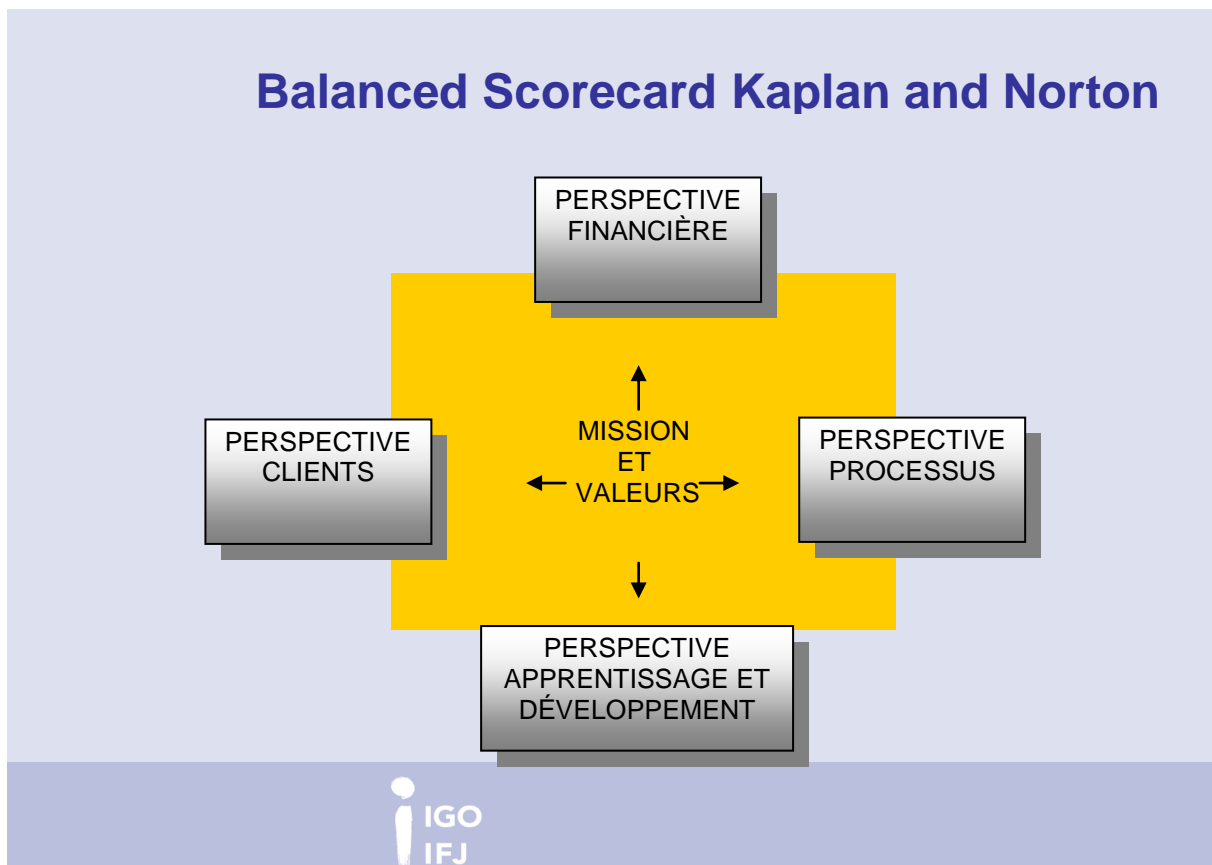
1. **Faire la différence** : être la référence sur le marché et apporter un service à la société/citoyens en contribuant à la compétence et à la motivation des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire ;
2. **Satisfaction du client** : viser à une satisfaction maximale et mesurable de l'ensemble de nos clients. Par ailleurs, les processus internes doivent être adaptés à leurs attentes et besoins. Enfin, les limites de la satisfaction du client doivent être déterminées par le budget, la législation et les actions entreprises ;
3. **Apprentissage en continu** : signifie que l'on vise une amélioration continue et mesurable des compétences indispensables de nos clients et que l'on doit stimuler l'apprentissage en continu de l'ensemble de nos collaborateurs, tant internes qu'externes ;
4. **Collaboration** : signifie qu'une bonne coopération au sein de la propre équipe constitue la base fondamentale. Il convient donc de viser une coopération irréprochable et optimale avec nos partenaires dans le cadre du processus d'apprentissage. Enfin, une coopération adéquate avec l'ensemble des parties prenantes doit être prioritaire dans l'ensemble de nos activités ;
5. **Innovation** : signifie l'ambition constante d'intégrer les méthodes et techniques les plus récentes dans nos processus d'apprentissage.

IV. Balanced Score Card – le plan stratégique et opérationnel

Pourquoi a-t-on choisi une Balanced Score Card ?

La lettre de mission du Conseil d'Administration du 17 décembre 2009 précise que celui-ci souhaitait attacher une grande importance à la définition des résultats et à la mesure du résultat (performance measurement) et à une gestion orientée sur le résultat (performance management).

Kaplan a ainsi introduit une “balanced business scorecard”, avec laquelle les organisations formulent un ensemble d'indicateurs de prestations, répartis sur une série de champs spécifiques (voir graphique ci-dessous). Ces indicateurs de prestations constituent un jeu d'instruments permettant de mesurer la progression de la réalisation des objectifs stratégiques.



La Balanced Score Card traduit la mission et la politique de gestion en actions concrètes, indique la direction à suivre pour le changement, aide à fixer des priorités (même pour ne pas faire des choses) et examine les prestations de l'entreprise sous quatre angles différents (financier, clients, processus d'exploitation et croissance)(apprentissage de l'organisation)).

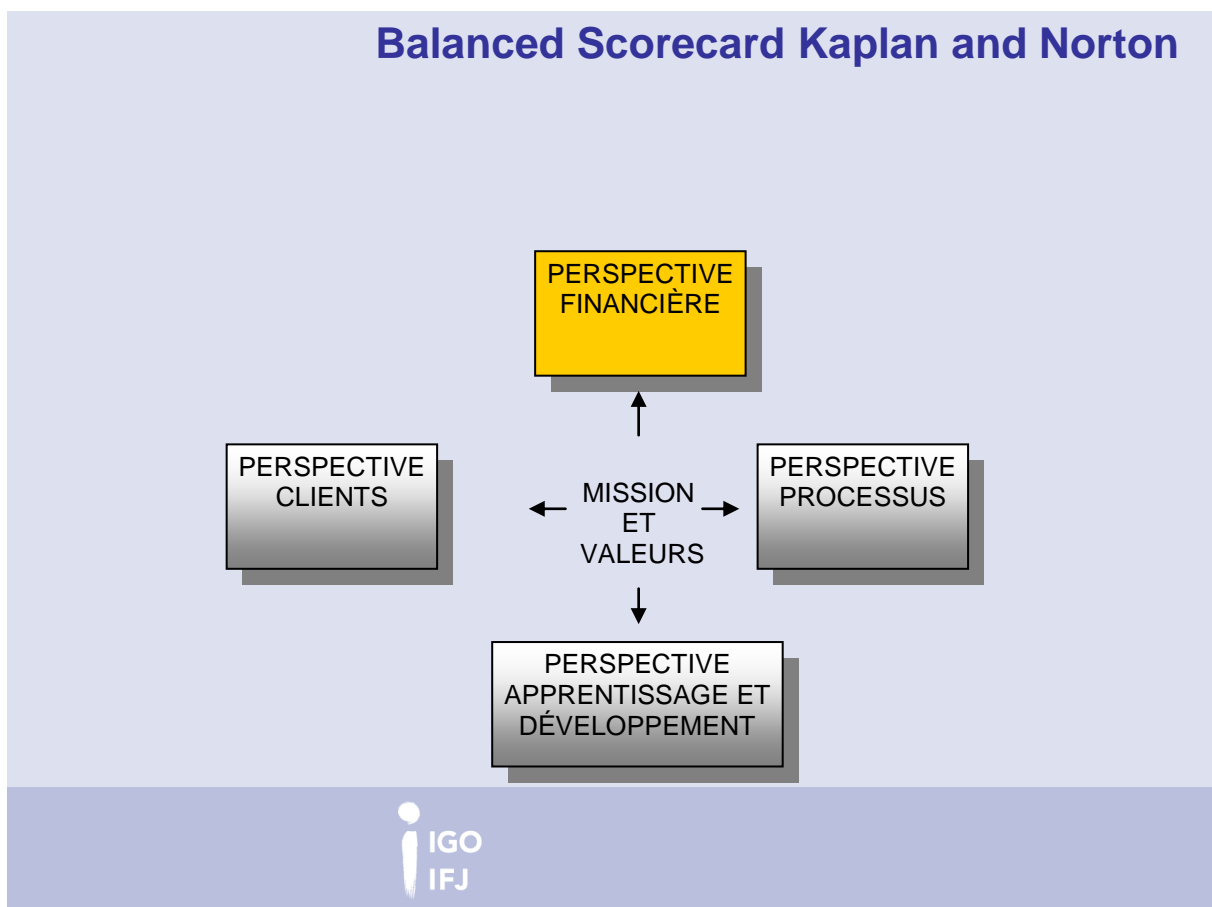
Ce système est caractérisé par l'équilibre recherché parmi quatre catégories d'objectifs, étant donné qu'une attention trop unilatérale entraîne une baisse des prestations à moyen et à long terme.

Sur base des indicateurs sur le « scorecard », la direction est en mesure de formuler un ensemble de points de mesure sélectionnés et équilibrés et des rapports ou des tableaux concrets de prestations peuvent être établis, grâce auxquels il est possible de mesurer et d'adapter de manière active l'évolution des objectifs.

La gestion de performances est dès lors définie comme *“la direction de l'organisation au moyen d'un système capable de suivre, via un ensemble équilibré d'indicateurs de prestations et de rapports préalables et ciblés, dans quelle mesure l'organisation réalise sa stratégie et quelles actions doivent être prises pour améliorer encore les résultats.”* (Lobry, 1997).⁷

La balanced score card se base sur la mission et les valeurs à partir desquelles il est possible de définir **la perspective financière, la perspective clients, la perspective processus ainsi que la perspective apprentissage et développement.**

A. Perspective financière



⁷ G.J. Bergenhenegouwen, E.A.M. Mooiman en H.H. Tillema, Strategisch opleiden en leren in organisaties, Noordhoff 2009, p 87-88.

La perspective financière concerne les objectifs financiers traditionnellement parfaitement mesurables tels que le chiffre d'affaires, les frais, le bénéfice et les marges. L'IFJ ne visera évidemment pas à réaliser de bénéfices.

Pour les années à venir, on portera essentiellement l'attention à la dotation et au contrôle des dépenses, étant donné que des mesures d'économies sont désormais prises partout.

Objectif stratégique 1 : Attacher son attention à la dotation et au contrôle des dépenses

Il convient d'utiliser les moyens matériels dont l'IFJ dispose de manière aussi adéquate que possible afin de réaliser des programmes de formation de qualité qui soient en mesure de répondre aux besoins et aux attentes des divers groupes cibles.

Les objectifs opérationnels pour cette stratégie :

Objectif opérationnel 1.1. La dotation

En ce qui concerne la dotation, l'I.F.J. vise à réaliser un équilibre financier en termes de paramètres, en d'autres termes ne pas subir de pertes.

La dotation s'élève à 5,2 millions d'euros, constituant le chiffre d'affaires de l'IFJ pour l'exercice 2010. Normalement, la loi avait prévu un développement de 0,9% de la masse salariale totale pour arriver à 1,9% sur une période de 5 ans à partir de 2010. Une modification de loi a entraîné la suspension de ce développement pour 1 an. Concrètement, cela signifie que l'augmentation prévue de 25% en 2010 n'aura pas lieu.

Objectif opérationnel 1.2. Le contrôle des dépenses

Le budget 2010 visait à un contrôle des dépenses en matière de personnel (y compris la direction) de 26%.

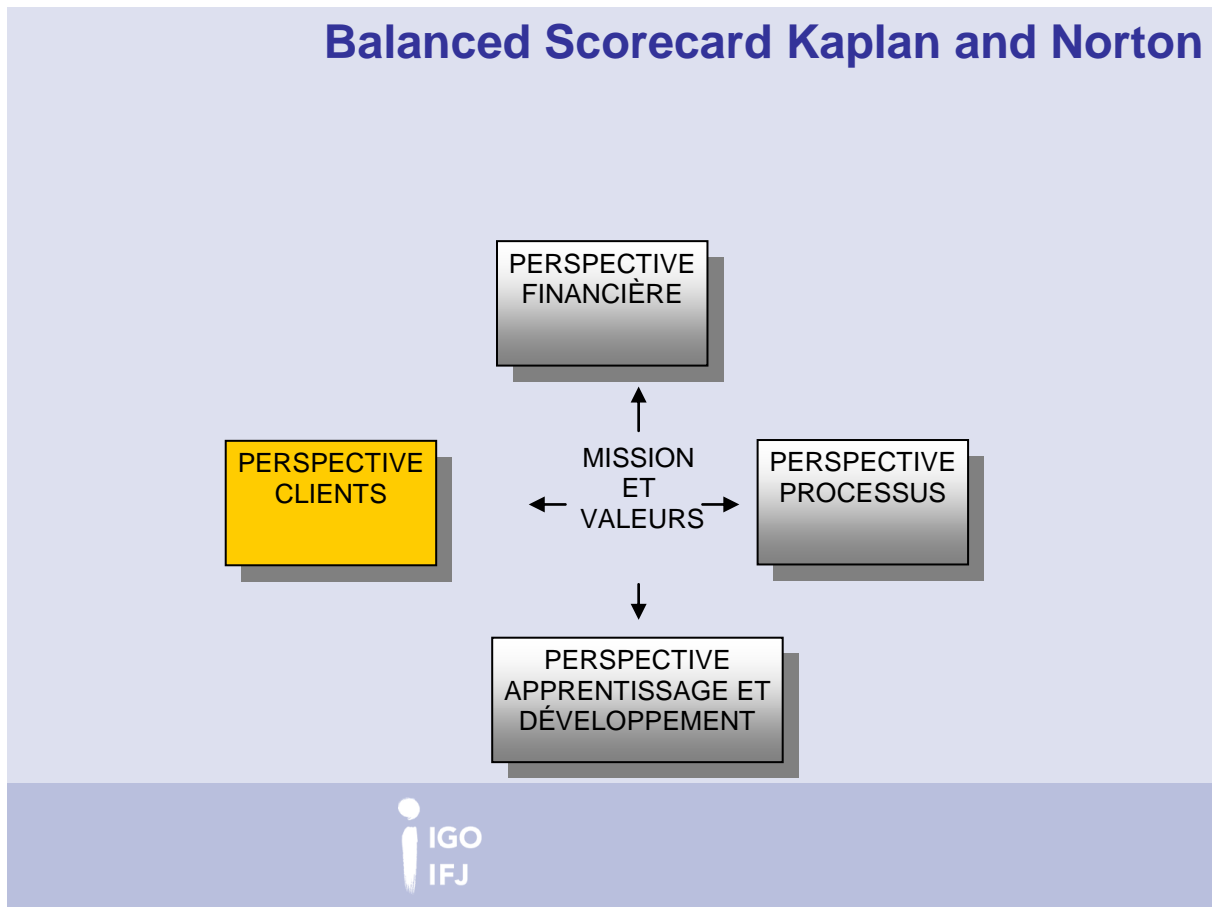
L'IFJ vise à maîtriser ses dépenses en appliquant un recrutement efficace, en appliquant les justes compétences aux justes endroits, et en optimisant les processus. Le contrôle des dépenses en matière de personnel peut être réalisé en faisant appel à l'outsourcing (par ex. pour le rapport d'évaluation), à l'intérim et enfin par le biais d'une série de partenariats conclus dans les meilleures conditions financières.

Le contrôle des dépenses non liés au personnel à concurrence de 74% est recherché en travaillant dans la politique d'achat avec une plus grande standardisation ou des contrats-cadres et en optimisant les économies d'échelle. Enfin, en faisant appel aux Shared Services.

La prévision du contrôle des dépenses en 2010 en ce qui concerne le personnel (y compris la direction) est de 26%, soit 17% pour le personnel et 9% pour la direction.

Les frais de fonctionnement devraient atteindre 74% (formation 50%, locations 8,5%, et autres frais tels matériel, IT, leasing, etc. 15,5%).

B. Perspective client



La perspective clients concerne les prestations de l'organisation perçues par le client

La perspective clients concerne la part de marché, l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation de ces clients, la satisfaction de ces clients et la rentabilité de ces clients. Les indicateurs dans ce domaine sont le prix, la qualité, le délai de livraison, le niveau de services ainsi que la satisfaction du client.

L'IFJ se fixe comme objectif en ce qui concerne la perspective clients de se concentrer sur la satisfaction de la clientèle.

Objectif stratégique 2 : Définir les besoins

Avant de pouvoir définir une gestion, il convient de savoir quelles sont les priorités concrètes, les besoins et les souhaits de nos clients. En tenant compte des besoins spécifiques de chacune des catégories des personnes concernées par les formations dispensées par l'IFJ et en suivant des procédures reconnues, il faut contribuer à la concrétisation d'une magistrature et d'un personnel de l'Ordre judiciaire compétents, efficaces et modernes.

De façon primaire, une telle définition des besoins peut se faire au sein de l'IFJ, mais il s'avérera rapidement qu'une analyse plus méthodologique s'impose.

Vu le contexte de l'IFJ, une telle analyse des besoins et de benchmarking doit être effectuée par un expert externe et objectif, afin de pouvoir informer de manière objective le Conseil d'Administration, la Direction et le Comité Scientifique dans le but de poser des choix judicieux en termes de gestion et de permettre l'évaluation de la modification de loi de l'IFJ⁸ de manière objective.

En conséquence, la direction sera en mesure de définir les priorités en meilleure connaissance de cause et pourra y accorder les plans d'action. Les groupes cibles de l'IFJ pourront ainsi suivre des formations mieux adaptées à leur situation spécifique.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 2.1 : identifier les publics cibles

Objectif opérationnel 2.2 : déceler les besoins spécifiques de chacun des groupes cibles

Objectif opérationnel 2.3 : analyser les besoins spécifiques de chacun des groupes cibles

Objectif stratégique 3. L'évaluation des formations

Afin de connaître le niveau de satisfaction objectif, il faut investir dans un système d'évaluation correct. L'IFJ se dotera d'outils utiles pour permettre l'évaluation des formations dispensées tant sur le plan méthodologique que pédagogique en concertation avec les organes et institutions compétents.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 3.1 : développer un système d'évaluation efficace

Objectif stratégique 4 : Développer une communication orientée vers la clientèle

Il convient de définir une politique de communication externe, orientée vers la clientèle afin de promouvoir et de mettre en valeur la mission et le rôle de l'IFJ.

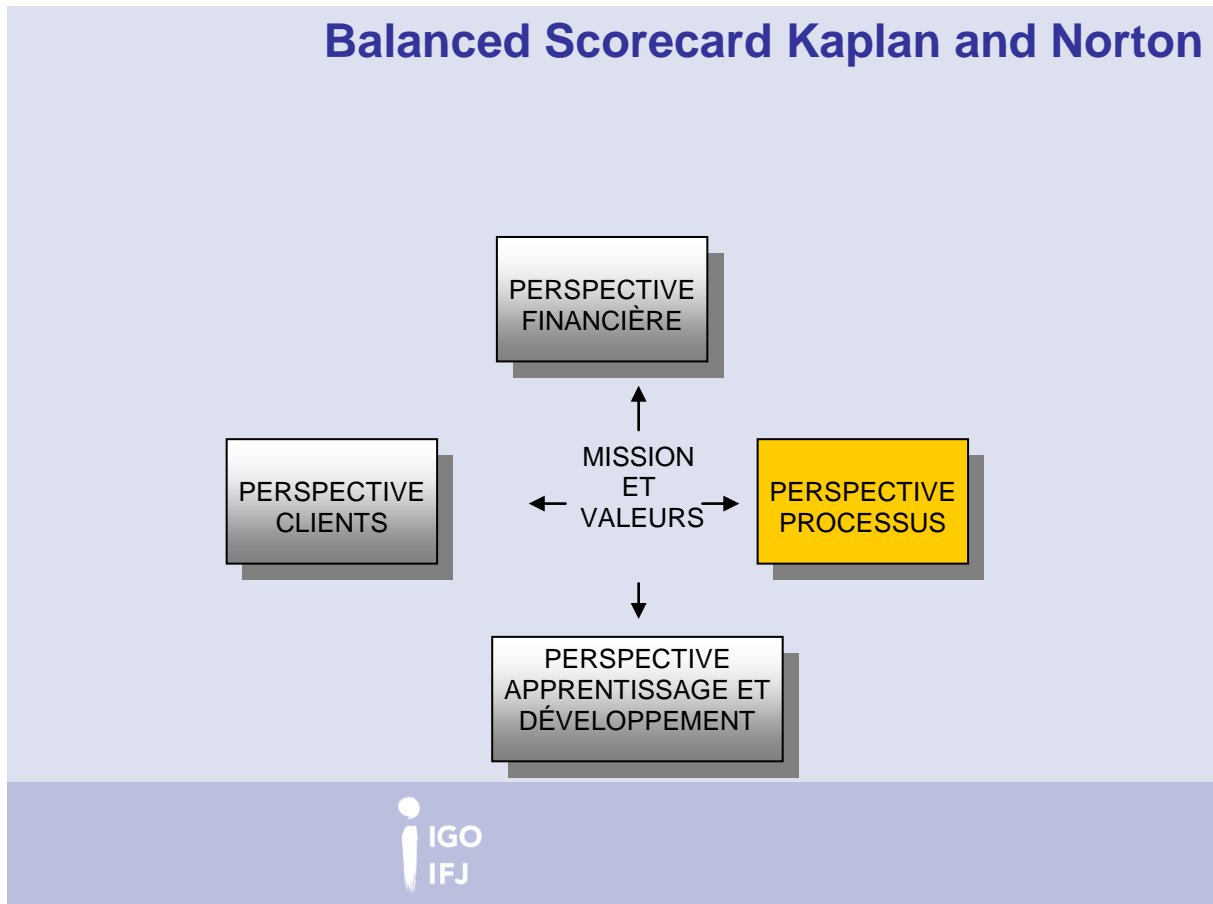
L'IFJ se doit de fournir un service public, ceci en communiquant avec ses donneurs d'ordres, ses clients et ses partenaires. Il va sans dire que cette communication passe par des outils modernes (ex. site web, intranet, e-newsletter ...).

⁸ Loi du 24 juillet 2008, article 10.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 4.1 : apporter l'information aux divers publics cibles de l'IFJ de la manière la plus adéquate.

C. Perspectives de processus (processus d'exploitation)



La perspective de processus (processus d'exploitation) a trait au déroulement et à la qualité des processus d'exploitation primaires. Le point de départ à ce sujet est de savoir dans quelle mesure les processus, procédures et activités de gestion peuvent être organisés de manière optimale, permettant ainsi de répondre aux attentes des clients.

Il y a lieu de mettre au point concrètement toute une série de processus d'exploitation internes, répartis sur les six années à venir.

Objectif stratégique 5 : intégration d'idées novatrices dans l'organisation des formations

Les évolutions rapides dans la société contraignent les organisations et les entreprises à la mise en œuvre effective de nouveaux développements. La capacité d'innovation qui s'en suit entraîne à son tour des évolutions plus rapides. La pression au changement force les organisations à travailler plus en fonction d'objectifs futurs que sur base des compétences et du savoir-faire du passé. L'innovation est une condition essentielle pour une société vivante.

L'innovation dans l'organisation judiciaire constitue un défi : le fait que l'organisation judiciaire "reste telle qu'elle est" et n'évolue pas au même rythme que l'innovation constitue un facteur essentiel dans la qualité de ses actes et de ce fait dans la société. Toutefois, la tradition dans l'organisation judiciaire prend sa forme par le biais d'autres moyens tels que la numérisation et un mode de vie et de travail différent. Ces nouvelles attentes demandent de nouvelles formes et nous contraignent donc à innover. Ceci requiert une réflexion concrète sur nos propres actions – seule garante que nous pourrions définir ce qui "restera tel quel" et ce qui doit "changer". Nous pourrions ensuite innover en toute confiance.

L'IFJ doit élaborer des programmes de formation selon une politique cohérente aux fins d'optimiser le travail des magistrats et du personnel de l'Ordre judiciaire tant sur le plan de la qualification professionnelle que de la pratique organisationnelle.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 5.1 : mettre sur pied un réseau d'experts

Objectif opérationnel 5.2 : développer un programme e-learning

Objectif stratégique 6 : la qualité des services

Une formation de qualité dépend naturellement de la qualité des services internes de l'IFJ.

L'IFJ souhaite évoluer pour devenir un service public efficace et qualitatif, qui soit transparent et accessible et propose un service orienté vers le client. En d'autres termes, l'implication optimale du personnel et des moyens doit permettre de réaliser les objectifs.

Les activités de l'IFJ doivent être organisées suivant des procédures claires qui sont accessibles à tous nos clients, de sorte que l'IFJ puisse évoluer pour devenir un organe de référence en matière de formation judiciaire dans notre pays.

Comme toute organisation naissante, l'IFJ devra encore travailler à la qualité de sa propre organisation.

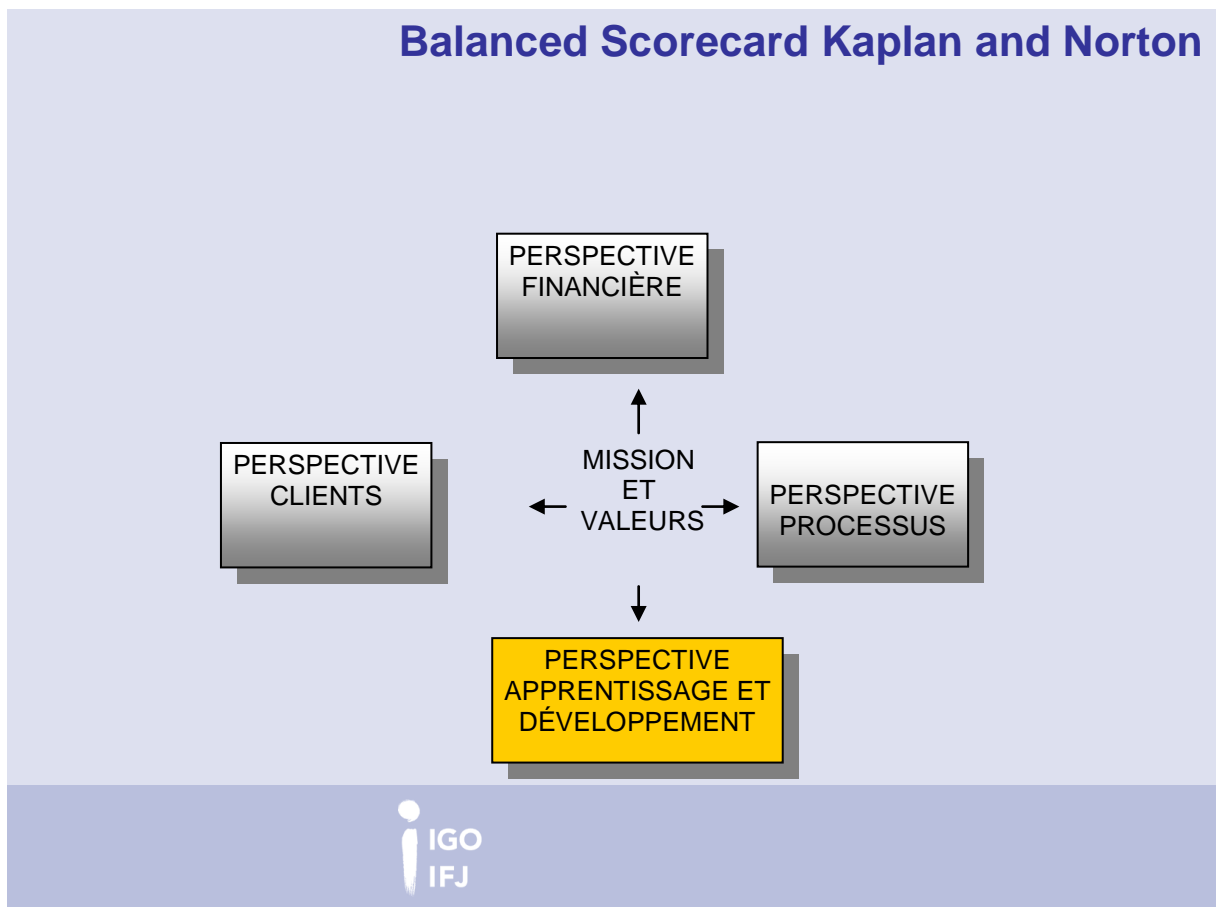
Les objectifs opérationnels et les actions visant à réaliser cette stratégie :

Objectif opérationnel 6.1 : optimaliser les processus administratifs

Objectif opérationnel 6.2 : améliorer la communication interne

Objectif opérationnel 6.3 : développer des outils de pilotage

D. Perspective d'apprentissage et de développement



La perspective d'apprentissage et de développement se concentre sur la force de l'organisation en vue de parvenir à des améliorations et à des innovations constantes. Notre organisation, tout comme l'organisation judiciaire, doit tirer la leçon de ses erreurs du passé ou du déroulement des circonstances en pleine évolution.

Une différence est faite entre la perspective à l'intérieur de l'organisation et la perspective vis-à-vis de nos clients, ce dernier point concerne la politique de formation spécifique de l'IFJ

a. Au sein de l'organisation

Objectif stratégique 7 : l'application d'une politique de personnel systématique

La qualité élevée des formations peut uniquement être atteinte grâce à un personnel correctement formé et motivé. A cet effet, une politique systématique de personnel doit être appliquée, toute en transparence en termes de charge des tâches et de possibilités de développement et d'évolution interne, même au-delà des limites de l'IFJ; une condition sine qua non pour le développement d'une telle politique de personnel est toutefois de disposer également d'un management motivé et parfaitement formé.

Il y a lieu d'adapter les structures internes de l'IFJ pour atteindre un degré d'excellence quant à la réalisation des formations judiciaires en veillant notamment à offrir à son personnel la possibilité de parfaire les qualifications requises pour assurer ses tâches.

Les objectifs opérationnels et les projets liés à cette stratégie :

Objectif opérationnel 7.1 : inscrire les membres du personnel de l'I.F.J. dans une perspective de qualité, d'amélioration permanente et de développement personnel (ex. Plan de formation et de développement des compétences).

Objectif opérationnel 7.2 : développer les compétences des collaborateurs (mesurer l'épanouissement, la motivation, le roulement et la productivité).

Objectif opérationnel 7.3 : établir des systèmes d'information et d'accès aux informations pour les collaborateurs

Objectif opérationnel 7.4 : développer la motivation et l'empowerment des collaborateurs grâce à la communication, le dialogue et la participation.

Objectif opérationnel 7.5 : développer l'esprit d'équipe

b. LA POLITIQUE DE FORMATION SPÉCIFIQUE DE L'I.F.J.

Les compétences génériques dont chaque magistrat ainsi que chaque membre du personnel de l'ordre judiciaire doit disposer, doivent constamment être affinées et développées.⁹ La culture d'entreprise au sein de la justice doit soutenir ces compétences. La formation est une manière par excellence d'inculquer ce mode de pensée à chaque collaborateur.

L'I.F.J. pourrait fonctionner comme moteur de diffusion d'une culture d'entreprise dynamique au sein du public cible avec une attention pour les compétences génériques dont on doit disposer ainsi que pour l'installation et la simplification d'une culture apprenante (organisation apprenante) (lettre de mission p 6,3 et 4)

L'IFJ doit mettre au point des programmes de formation qui permettent aux magistrats et aux membres du personnel de l'ordre judiciaire d'optimiser leurs connaissances. Dans ce cadre, il convient de tenir compte de l'évolution de leur carrière en s'adaptant aux besoins spécifiques de chacun, afin de contribuer à une justice de qualité. Les formations doivent répondre aux exigences de professionnalisme et de modernisation, et permettre la production d'un service efficace à tous les intéressés.

Objectif stratégique 8 : Offre de formations intégrale de haute qualité

Objectif opérationnel 8.1 : étendre l'offre de formations interne en trois catégories (la formation initiale, permanente et accompagnement de carrière)

Objectif opérationnel 8.2 : élaboration de directives pour la gestion des formations externes ainsi que leur communication (lettre de mission p 5.2)

Objectif opérationnel 8.3 : mettre en œuvre la décentralisation des formations où cela est possible et souhaité.

Objectif opérationnel 8.4: définir un plan annuel des besoins en matière de formations externes et consulter systématiquement le marché en respectant la clef de répartition définie légalement¹⁰ et les règles de la concurrence.

⁹ Considérations à propos de la sélection, de la carrière et de la formation des magistrats, approuvées par l'assemblée générale HRJ, le 31 mai 2006, p 4-5, www.csj.be

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

¹⁰ L'art. 13 de la loi susmentionnée du 31 janvier 2007.

Objectif stratégique 9 : Généraliser la concertation avec l'ensemble des acteurs concernés par la politique de formation afin de développer un "fonctionnement intégré"

(lettre de mission p 3,1)

L'IFJ développera des liens de coopération et de concertation avec des organisations tant internes qu'externes afin de créer les conditions optimales d'apprentissage de connaissances et de pratiques nouvelles.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 9.1 : *Mise en application autant que faire se peut de l'obligation visée à l'article 13, deuxième et troisième alinéas de la loi du 31 janvier 2007.*

Objectif opérationnel 9.2 : *Poursuivre et renforcer la collaboration avec l'IFA.*

Objectif opérationnel 9.3 : *Optimaliser la concertation avec les établissements d'enseignement des communautés et particulièrement les Hautes écoles et les universités*

Objectif opérationnel 9.4 : *Conclure des accords, protocoles d'accord mutuels avec les institutions, organisations ou associations visées à l'art.4,6 de la loi du 24.07.2008.*

Objectif stratégique 10 : Soutien des objectifs de modernisation du ministre de la Justice

L'IFJ s'est fixé comme objectif de faire coïncider les programmes de formation aux orientations et priorités fixées par le pouvoir politique et aux préoccupations définies par le Ministre de la Justice.

Les objectifs opérationnels de cette stratégie :

Objectif opérationnel 10.1 : *Mettre en œuvre une politique et des programmes de formation qui puissent répondre de manière flexible au plan de réforme du ministre de la Justice*

Objectif stratégique 11 : Promouvoir une culture judiciaire européenne auprès des magistrats belges

Notre pays entretient des liens étroits avec le reste du monde, plus particulièrement avec l'Europe, et en ressent de nombreuses influences. La législation européenne constitue un élément de la pratique du droit en Belgique. Les juges et les magistrats belges du ministère public ainsi que leurs collaborateurs sont de plus en plus souvent confrontés aux aspects européens et internationaux du droit, et jouent un rôle crucial dans la garantie du respect du droit de l'Union européenne.

En vue de l'établissement de l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice, le Conseil de l'Europe a considéré le principe de reconnaissance mutuelle comme la pierre angulaire de la collaboration judiciaire dans les affaires civiles et pénales au sein de l'union européenne.

Le développement d'une culture judiciaire effectivement européenne, la connaissance du droit européen et en étendre son application chez les magistrats et le personnel de l'ordre judiciaire, la connaissance du système légal et perfectionner les législations des autres états membres, tels sont quelques uns des objectifs de l'Union européenne dans le domaine de la formation judiciaire¹¹.

La formation judiciaire est essentielle pour le développement d'une culture du droit commune en Europe et une condition préalable au respect du corps judiciaire et pour un respect mérité.

Au niveau du Conseil de l'Europe, plusieurs textes font état de manière directe ou implicite de la formation initiale et continue des magistrats du siège et du parquet.¹²

L'IFJ est dès lors tenu à jouer pleinement son rôle dans le domaine de la coopération internationale en matière de formation judiciaire.

Il doit par conséquent avoir le souci d'inscrire les programmes de formation dans le cadre de l'évolution de l'Europe en matière judiciaire et de contribuer à la concrétisation des échanges indispensables à réaliser dans ce domaine.

¹¹ Voir la résolution du 22 novembre 2008 du Conseil et des représentants des gouvernements des états membres, dans le cadre du Conseil réuni concernant la formation des juges, du ministère public et du personnel judiciaire au sein de l'Union européenne.

¹² Il s'agit de :

- L'Avis n° 4 du "Conseil Consultatif de juges européens" (CCJE) à l'attention du conseil des ministres du Conseil de l'Europe concernant la formation initiale et continue des magistrats au niveau national et européen ;
- La recommandation Rec (94)12 du conseil des ministres des états membres concernant l'indépendance, l'efficacité et le rôle des magistrats ;
- La recommandation Rec (2000)19 du conseil des ministres des états membres concernant le rôle du ministère public dans le système pénal ;
- La charte européenne portant sur le statut des magistrats.
La résolution Res (2002)12 que la "Commission européenne pour l'efficacité de la justice" (CEPEJ) arrête, estime que l'un des principes essentiels est: " i. La formation initiale et continue constitue un droit et un devoir pour toutes les personnes concernées impliquées dans les services judiciaires, et est une condition essentielle pour que la justice puisse remplir ses fonctions (et que) ii. La formation initiale et continue des professionnels de la justice doit être garantie (...).
Les instituts de formation judiciaire représentent des instruments essentiels afin de promouvoir et de garantir l'indépendance, l'efficacité et la qualité des systèmes judiciaires.

Les objectifs opérationnels et les actions pour cette stratégie :

Objectif opérationnel 11.1 : collaborer aux travaux des organismes européens compétents en matière de formation.

Objectif opérationnel 11.2 : promouvoir la connaissance et la mise en application du droit européen et international ainsi que la coopération européenne ;

Objectif opérationnel 11.3 : tenir compte des obligations légales en terme de coopération internationale dans le cadre des formations judiciaires et de l'échange des expériences professionnelles¹³

V. Conclusion

Le plan de gestion permet à l'organisation de savoir quelle route elle peut suivre dans les six années à venir. Avec comme avantage que quiconque est impliqué dans les formations des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire pourra faire converger les positions.

A ce jour, l'IFJ s'est préparé à démarrer des starting blocks. Les débats nécessaires furent tenus au sein du Conseil d'Administration et de la Direction. Les choses ont été clairement établies.

La création de l'IFJ, et son retard, ont fait en sorte que bien des formations pour les magistrats n'ont pu être organisées. Il est grand temps à présent que la formation pour les magistrats atteigne au minimum son niveau antérieur (2007) et qu'elle soit par ailleurs développée.

Lors de la création de l'IFJ, il n'y avait pratiquement pas de formation structurelle disponibles prévues pour le personnel de l'Ordre judiciaire. Dès le départ, le souci des responsables de l'IFJ fut d'y remédier en toute priorité et d'assurer le développement de ces formations.

Bruxelles, 25 mars 2010.

Annexes :

- la liste avec les stakeholders, les clients et acteurs
- La lettre de mission du Conseil d'Administration dd 17 décembre 2009
- Le fichier Excel avec les spécifications action et les responsables

¹³ Loi du 31 janvier 2007, article 8 §2