

# Plan de gestion 2017-2022

**It always seems impossible  
until it's done**

Nelson Mandela (1918-2013)





## Table des matières

1.	Place de l'IFJ dans le paysage judiciaire .....	4
2.	Mission de l'IFJ .....	5
3.	Lignes de force .....	7
4.	Méthodologie.....	8
5.	Analyse SWOT des différents groupes d'activités de l'IFJ .....	9
6.	Objectifs .....	15
7.	Schémas des objectifs .....	16
8.	Analyse des risques .....	21
9.	Conclusions .....	22

# Plan de gestion 2017-2022

## 1. Place de l'IFJ dans le paysage judiciaire

En 2016 à la suite des économies à réaliser au niveau de l'Etat Fédéral, la dotation était limitée à 4.381.000 €. L'IFJ ne dispose donc que d'environ 37 % des moyens financiers prévus par la loi.

L'IFJ a été créé par la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire 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 en prévoyant des augmentations annuelles. Théoriquement, en suivant le chemin de croissance prévu, les moyens mis à la disposition de l'IFJ devraient être d'environ 11.000.000 €. En 2016 à la suite des économies à réaliser au niveau de l'Etat Fédéral, la dotation était limitée à 4.381.000 €. L'IFJ ne dispose donc que d'environ 37 % des moyens financiers prévus par la loi.

L'établissement de ce plan de gestion pose donc un problème comme aucune certitude n'existe concernant le budget pour les années à venir.

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.

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.

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

L'IFJ devra évoluer dans les prochaines années 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.

La direction de l'IFJ est consciente de ces besoins et veut améliorer sensiblement 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 soutien<sup>1</sup>. En même temps, la direction de l'IFJ voudrait évoluer vers une proportion des moyens budgétaires à concurrence de 50 % pour la formation et 50 % pour l'appui interne.

## 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.

---

<sup>1</sup> La signification du terme « services d'appui » ressort de l'organigramme de l'IFJ : <http://www.igo-ifj.be/fr/content/organigramme>.

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.

La direction constate qu'au sein du monde judiciaire, et donc aussi au sein de l'ordre judiciaire, 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.

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 semble de plus en plus se faire sentir, 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 veut mettre sa propre documentation à la disposition de 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 ».

Dans un premier temps, l'IFJ a réalisé une analyse SWOT portant sur les deux groupes d'activités initiaux de l'IFJ<sup>2</sup> (l'organisation de formations, d'une part, et les services d'appui, d'autre part), afin d'obtenir ainsi un bon aperçu de la situation actuelle de l'institution.

À ce propos, il convient de noter que depuis l'entrée en vigueur de la loi Pot-pourri V<sup>3</sup>, au moment de la rédaction du présent plan de gestion, il y a même un troisième pilier qui s'est ajouté : la gestion des connaissances et de la documentation. Ce nouveau pilier a également été soumis à une analyse SWOT.

Il faudra vérifier quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour chacun de ces piliers.

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.

---

<sup>2</sup> Voir l'organigramme de l'IFJ : <http://www.igo-ifj.be/fr/content/organigramme>

<sup>3</sup> Loi du 6 juillet 2017 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, M.B. 24 juillet 2017



## 5. Analyse SWOT des différents groupes d'activités de l'IFJ

### 5.1 Formation des magistrats et du personnel judiciaire

La formation des magistrats et du personnel judiciaire est jusqu'à présent l'activité principale de l'Institut et ce, depuis la création de l'IFJ.

L'analyse SWOT a révélé ce qui suit :

	Analyse interne	Analyse externe
	Forces (Strengths)	Opportunités (Opportunities)
<b>POSITIF</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bon esprit d'équipe parmi les membres de l'équipe.</li><li>• Une équipe très motivée.</li><li>• L'IFJ a une forte réputation en matière de qualité de ses formations. Diverses formations sont d'un haut niveau.</li><li>• L'IFJ a une grande base de données de formateurs de qualité.</li><li>• Les salles de cours sont très bien équipées.</li><li>• L'IFJ peut réagir très vite et faire rapidement face à de nouvelles nécessités en matière de formation.</li><li>• Le comité scientifique dispose d'un important 'know how' et d'une grande expertise.</li><li>• Les commissions pour l'évaluation du stage judiciaire (ECE) contribuent à une meilleure formation des stagiaires judiciaires.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds Européens qui peuvent permettre de financer certaines activités de formation.</li><li>• Un grand nombre de partenaires externes potentiels viennent spontanément à l'IFJ pour trouver des synergies ou mettre sur pied des collaborations.</li><li>• L'extension du public cible de l'IFJ apporte une chance inouïe de contribuer encore plus à une justice travaillant de façon efficiente.</li><li>• Le dialogue qui se met en place avec les universités et hautes écoles permettra de réaliser des projets innovants.</li><li>• Les fonds de la Fondation Roi Baudouin restent disponibles jusqu'en 2020.</li></ul>

## Faiblesses (Weaknesses)

## Menaces (Threats)

### NEGATIF

- Important 'turn-over' des attachés de formation (niveau A, managers de formations). Cela met le développement de formations en danger.
  - Les attachés de formations disposent de très peu d'expérience à l'IFJ (le plus expérimenté a 4 années ½ d'expérience à l'IFJ).
  - Sur un cadre total de 6 attachés de formation, un seul est statutaire. Si un ou plusieurs attachés quittent l'IFJ (ou sont malades), la bonne poursuite des projets en cours est menacée.
  - Au vu du plan du personnel de 2013, il manque actuellement un attaché de formation (niveau A) et un assistant administratif (niveau C).
  - Même si l'IFJ est capable de réagir vite (cf. forces, supra), l'IFJ a actuellement de grands problèmes quand il s'agit de prendre en charge de façon suffisamment rapide des nécessités moins urgentes. Divers dossiers sont alors bloqués ou retardés de façon importante.
  - L'IFJ utilise actuellement de façon trop limitée des fonds Européens pour financer des initiatives de formation propres à l'Europe.
  - Les processus de travail ne sont pas encore définis de façon assez claire et précise.
  - Le système de contrôle de qualité n'est pas encore totalement au point.
- D'autres organisations se saisissent de 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 (entre autres à cause du 'turn-over' des attachés de formation).
  - 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 y associer l'IFJ.
  - Les clients (membres du public cible) exigent que l'IFJ réalise tous leurs vœux en matière de formations - par exemple en demandant le remboursement de frais d'inscription trop élevés pour des formations externes ou en exigeant l'organisation de formations internes en ayant recours à des sociétés privées trop chères.
  - L'IFJ est parfois noyé sous des demandes.
  - Des 'stakeholders' externes voient l'IFJ comme un organe qui doit immédiatement répondre à toutes leurs exigences (alors que la loi a fait en sorte que chacun, qui fait partie du groupe cible est représenté).
  - L'indépendance de l'IFJ sera-t-elle garantie vu les réformes projetées (entre autres rationalisation de structures existantes dans le nouveau modèle de gestion de la justice prévu dans l'accord du gouvernement) ?

- Déménagement de l'IFJ vers d'autres locaux éloignés de la Place Poelaert, avec obligation de réinvestir des sommes considérables dans l'équipement et le risque de devoir partager des salles de cours avec d'autres administrations, ainsi que l'éloignement physique des partenaires stratégiques de l'IFJ

## 5.2 Centre de gestion des connaissances

Contrairement à l'organisation des formations, la gestion des connaissances et de la documentation est une donnée particulièrement récente et, pour le moment, elle n'est pas encore vraiment opérationnelle. Étant donné que ce groupe d'activités va peut-être gagner en importance dans les années à venir, l'IFJ a intégré ces activités dans son analyse SWOT :

	Analyse interne	Analyse externe
POSITIF	<b>Forces (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe motivée, qui dispose de connaissances dans le domaine de l'informatique, des marchés publics et de la gestion de projets.</li> <li>• L'IFJ dispose d'un réseau étendu au sein de l'ordre judiciaire, ainsi qu'au sein de l'administration fédérale belge.</li> </ul>	<b>Opportunités (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La loi pot-pourri V prévoit la possibilité pour les collèges et l'entité de gestion de la Cour de Cassation de confier à l'IFJ des tâches dans le domaine de la connaissance et de la gestion.</li> <li>• Beaucoup d'acteurs montrent un intérêt à ces projets et sont d'accord d'y participer (p. ex. Conseil d'Etat, Cour Constitutionnelle).</li> <li>• L'extension du public cible (légal) de l'IFJ offre une chance inouïe de contribuer encore plus à la création d'une justice qui travaille de façon efficiente.</li> <li>• Le dialogue qui se crée avec les universités et les hautes écoles donne une opportunité de réaliser des projets innovants.</li> </ul>
	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IFJ est petit et ne peut pas lancer des projets importants sans un financement complémentaire et de fonds qui devraient lui être alloués par les collèges, l'entité de gestion de la Cour de cassation et de l'autorité fédérale.</li> </ul>	<b>Menaces (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le désaccord avec les '<i>stakeholders</i>' nécessaires pour ces projets pourra mener à un '<i>stand still</i>' de ces projets.</li> <li>• La structure informatique de l'ordre judiciaire actuel et la collaboration de ses membres est essentielle. Le projet ne pourra se réaliser sans leur aide.</li> </ul>
NEGATIF		

- Il n'est pas possible pour le moment d'avoir une vue claire sur l'évolution du budget de l'IFJ.
- Un éventuel déménagement qui implique un éloignement du campus Poelaert met aussi ce projet en danger.
- L'indépendance de l'IFJ sera-t-elle garantie dans le cadre des réformes projetées (entre autres la réforme des structures existantes dans le nouveau modèle de gestion de la justice tel qu'il est prévu dans l'accord gouvernemental) ?
- Un manque de financement et de collaboration des Collèges et de l'entité de gestion de la Cour de Cassation.
- L'existence éventuelle d'autres projets et démarches entreprises par d'autres acteurs et qui sont actuellement ignorées de l'IFJ.

### 5.3 Services d'appui internes de l'IFJ

À l'instar du groupe d'activités « organisation de formations », les services d'appui internes de l'IFJ existent depuis la création de l'IFJ. Ils concernent les différents services qui assurent l'appui logistique et matériel pour l'organisation de formations et qui s'occupent du fonctionnement administratif de l'Institut (par exemple : le service comptabilité, le service ICT, ...). L'analyse SWOT de ce groupe d'activités donne le résultat suivant.

	Analyse interne	Analyse externe
	<b>Forces (Strengths)</b>	<b>Opportunités (Opportunities)</b>
<b>POSITIF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel motivé</li> <li>• Personnel qualifié</li> <li>• Formation de notre propre personnel</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Expérience en différentes matières (informatique, marchés publics, gestion, organisation de formations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration avec des personnes venant d'horizons divers (magistrature, greffes, SPF, privé)</li> <li>• Formations organisées par des organismes extérieurs à l'IFJ</li> <li>• Réseau européen d'autres organismes publics qui œuvrent dans la formation des magistrats et membres de l'ordre judiciaire</li> </ul>
	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b>	<b>Menaces (Threats)</b>
<b>NEGATIF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Important 'turn-over' à l'intérieur du personnel, tant au niveau des formations qu'au niveau des services de soutien</li> <li>• Charge du travail importante</li> <li>• Taille de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un éventuel déménagement qui implique un éloignement du campus Poelaert.</li> <li>• L'indépendance de l'IFJ sera-t-elle garantie dans le cadre des réformes projetées (entre autres la réforme des structures existantes dans le nouveau modèle de gestion de la justice tel qu'il est prévu dans l'accord gouvernemental)</li> <li>• Les nécessités d'économies à réaliser au niveau du budget de l'Etat belge rendent impossible toute planification à long terme des ressources financières de l'IFJ.</li> </ul>

## 6. Objectifs

### 6.1 Objectifs stratégiques

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

- **Objectif 1** : proposer des formations grâce à des ressources innovantes et à une meilleure affectation des moyens ;
- **Objectif 2** : en collaboration avec d'autres partenaires, l'IFJ devient l'autorité en matière de gestion des connaissances au profit du groupe-cible ;
- **Objectif 3** : l'IFJ renforce la culture d'entreprise propre, qui repose sur l'esprit d'équipe, en assurant en continu la bonne formation du personnel, en améliorant le fonctionnement interne et en développant les initiatives nécessaires en matière de RH ;
- **Objectif 4** : le développement d'autres collaborations avec l'ensemble des partenaires, en respectant la spécificité de l'IFJ et sa raison d'être ;

### 6.2 Objectifs opérationnels

Pour la période 2017-2022, 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 1 : proposer des formations grâce à des ressources innovantes et à une meilleure affectation des moyens

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
1.1	Créer et promouvoir une salle de classe IT mobile	Démarrage au cours de l'année 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
1.2	Enregistrement et diffusion des formations en streaming	Démarrage au cours de l'année 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
1.3	Envoi actif de circulaires et d'affiches aux chefs de corps et au public cible	Démarrage au cours de l'année 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
1.4	Enquêtes avec des questions récurrentes à l'adresse de notre public cible afin de déterminer les besoins en matière de formation en vue d'une amélioration	Déjà en cours (démarré en 2016)	Obligation de résultat	OUI/NON
1.5	Lancement d'un bulletin d'information mensuel consacré à la formation et optimisation du site Internet	Déjà en cours (démarré en 2016)	Obligation de résultat	OUI/NON
1.6	Amélioration et mise à disposition d'un certain nombre de modules de formation électroniques	Démarré en 2016	Obligation de moyens	Min. 1 formation par an
1.7	Introduction de la règle selon laquelle le coût par personne des formations résidentielles ne peut excéder ce que le REFJ prévoit comme per diem	Fin 2018	Obligation de résultat	OUI/NON
1.8	Recherche de revenus supplémentaires en réclamant par exemple un droit d'inscription aux participants externes	Fin 2018	Obligation de moyens	OUI/NON



1.9	Organisation et poursuite du développement de la formation « Train the trainers »	Fin 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
1.10	Accorder une attention particulière aux formations en lien avec les logiciels utilisés au sein de l'ordre judiciaire	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
1.11	Instauration et utilisation de méthodes innovantes d'apprentissage, telles qu'une forme d'apprentissage mixte via une plateforme de formation numérique	Fin 2019	Obligation de moyens	OUI/NON
1.12	Création d'une plateforme MOODLE pour soutenir les formations décentralisées	Fin 2018	Obligation de résultat	OUI/NON
1.13	Promouvoir l'attention pour et les projets relatifs à un langage (judiciaire) correct et intelligible	Fin 2019	Obligation de moyens	OUI/NON
1.14	Mise en œuvre de la nouvelle réglementation relative au stage judiciaire et introduction de « Moot courts »	Fin 2017- mi-2018	Obligation de résultat	OUI/NON
1.15	Valoriser la formation du personnel de l'ordre judiciaire en développant des formations et des parcours de formation spécifiques et en accordant de l'attention à l'internationalisation	Fin 2019	Obligation de moyens	OUI/NON
1.16	Pour certaines formations, prévoir des outils pédagogiques permettant de vérifier que le participant a assimilé la matière	Fin 2020	Obligation de moyens	OUI/NON
1.17	Vérification des possibilités logistiques d'organiser des formations décentralisées sur les différents campus de la justice ou d'autres partenaires	Fin 2018	Obligation de moyens	OUI/NON
1.18	Évoluer vers un système où, au moins, 50% du budget est consacré à la formation	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON

## 7.2 Objectif 2 : en collaboration avec d'autres partenaires, l'IFJ devient l'autorité en matière de gestion des connaissances au profit du groupe-cible

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
2.1	Prévoir des bulletins d'information périodiques avec des informations actualisées concernant la législation + diffusion par ce biais des initiatives locales concernant les connaissances et la documentation	Fin 2018	Obligation de résultat	OUI/NON
2.2.	Création d'un réseau pour promouvoir un langage judiciaire clair	Fin 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
2.3	Participation au projet « Belgiëlex – Belgiquelex »	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
2.4	Développement d'une bibliothèque numérique mettant à disposition du public cible professionnel (donc pas des magistrats suppléants ou des juges consulaires) la documentation des différentes formations	Fin 2017	Obligation de moyens	OUI/NON
2.5	Lancement de concertations et tentative de création d'une gestion de bibliothèque plus intégrée	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
2.6	Gestion et exécution des contrats concernant les sources numériques existantes	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
2.7	Lancement de concertations en vue de la création d'une plateforme commune pour l'acquisition de livres	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
2.8	Participation à la création d'une base de données centrale de la jurisprudence	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON

### 7.3 Objectif 3 : l'IFJ renforce la culture d'entreprise propre, qui repose sur l'esprit d'équipe, en assurant en continu la bonne formation du personnel, en améliorant le fonctionnement interne et en développant les initiatives nécessaires en matière de RH

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
3.1	Soutenir le personnel activement pour qu'il suive lui-même des formations (langues, IT et organisation de l'ordre judiciaire)	Fin 2017	Obligation de moyens	OUI/NON
3.2	Prévoir des formations pour le personnel du groupe Formation concernant l'organisation de formations	Fin 2018	Obligation de moyens	OUI/NON
3.3	Soutenir les comités du personnel	Fin 2017	Obligation de moyens	OUI/NON
3.4	Diffusion interne de la documentation	Fin 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
3.5	Prévoir une séance de brainstorming annuelle à laquelle tout le personnel peut participer concernant le fonctionnement	Fin 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
3.6	Prévoir au moins des réunions mensuelles pour les deux groupes d'activités initiaux de l'IFJ	Fin 2017	Obligation de résultat	OUI/NON
3.7	Mettre en œuvre le statut du personnel (entretiens de fonctionnement, cycles d'évaluation et mise en œuvre du plan du personnel)	Fin 2018	Obligation de moyens	OUI/NON
3.8	Rédaction d'un manuel sur la qualité, avec une description des processus de travail, et création d'une culture de la qualité	Fin 2019	Obligation de moyens	OUI/NON

## 7.4 Objectif 4 : le développement d'autres collaborations avec l'ensemble des partenaires, en respectant la spécificité de l'IFJ et sa raison d'être

Nr.	Actions	Timing	Nature	Indicateur
4.1	Prospection des possibilités de collaboration avec d'autres instances afin de permettre la réalisation d'économies	Fin 2021	Obligation de moyens	OUI/NON
4.2	Formalisations de moments de concertation réguliers avec la plupart des partenaires au sein de l'ordre judiciaire, comme les collègues, pour discuter entre autres de l'évolution des formations. La même chose vaut pour le Conseil supérieur de la Justice, les facultés de droit, les universités et les hautes écoles, les associations de magistrats et les institutions scientifiques fédérales, l'IFA et le SPF Finances	Fin 2018	Obligation de moyens	OUI/NON
4.3	Prévoir des concertations pour vérifier dans quelle mesure une collaboration est possible avec d'autres instituts de formation au sein de l'administration fédérale comme l'IFA, la Finance Academy, l'ERM et la Police fédérale	Fin 2017	Obligation de moyens	OUI/NON

## 8. Analyse des risques

Les objectifs susmentionnés ne sont possibles que si l'IFJ est financé de façon suffisante. Pour le moment, il y a un sous-financement structurel de l'IFJ. La formule de financement prévue dans la loi relative à l'IFJ n'est en effet plus suivie depuis déjà plusieurs années, de sorte que la situation actuelle est précaire.

L'objectif de consacrer au moins 50% du budget à des formations n'est possible que s'il y a une augmentation du budget, or, l'IFJ n'a pas d'impact là-dessus.

Force est de constater que, par ailleurs, plusieurs facteurs externes peuvent avoir un impact immédiat sur les objectifs présentés ci-dessus. Des initiatives légales et des initiatives des collèges découlant de la future autonomie de gestion auront probablement un impact important. Il est difficile de savoir pour le moment à quoi ressembleront ces initiatives.

C'est la raison pour laquelle l'IFJ essaiera de continuer activement à dialoguer avec les différents partenaires de la chaîne au sein de l'ordre judiciaire, non seulement pour comprendre et s'informer mais aussi pour développer des solutions constructives, sur la base de la concertation.

De plus, il y a bien entendu toujours un certain risque lié au personnel (maladie ou autres formes d'absence, rotation du personnel, ...). Étant donné que l'IFJ ne dispose que d'effectifs limités, il va de soi que la défection d'un seul collaborateur se fait directement sentir dans le fonctionnement. Ici aussi, il convient de souligner la nécessité d'une augmentation du budget et de la recherche de collaborations avec d'autres instances afin de limiter l'impact de ce risque.

## 9. Conclusions

Huit ans après sa création, l'IFJ a atteint une certaine vitesse de croisière quant à l'organisation de formations de qualité. Le travail de l'Institut est apprécié. L'IFJ contribue ainsi à une amélioration du travail de l'ordre judiciaire.

Il peut maintenant agrandir son champ d'action et devenir un véritable service d'aide et de soutien des Cours et Tribunaux. Si la volonté de nos partenaires et clients va dans ce sens et que l'IFJ reçoit les moyens financiers nécessaires, il est prêt à relever les défis qui se présenteront à lui dans les années à venir.

Axel Kittel,  
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](http://www.igo-ifj.be)