

“ I have been impressed with the urgency of doing. Knowing is not enough ; we must apply. Being willing is not enough ; we must do. ”

Leonardo da Vinci





Institut de Formation Judiciaire

54, Avenue Louise
B 1050 BRUXELLES

T : (0)2 518 49 49

F : (0)2 518 49 79

info@igo-ifj.be

www.igo-ifj.be

Table des matières

1. Création et cadre légal	4		
1.1. Historique	4		
1.2. Statut	4		
2. Mission	5		
2.1. Mission	5		
2.2. Valeurs	5		
2.3. Vision	6		
2.4. Plan de gestion et plan d'action	8		
3. Organisation	8		
3.1. Direction	8		
3.2. Conseil d'administration	8		
3.2.1. Composition	8		
3.2.2. Activités	10		
3.3. Commissaires du gouvernement	10		
3.4. Comité scientifique	10		
3.4.1. Composition	10		
3.4.2. Activités	12		
4. Moyens	13		
4.1. Moyens financiers	13		
4.1.1. Dotation	13		
4.1.2. Comptes	14		
4.1.3. Contrôle des comptes	14		
4.1.4. Points à améliorer	14		
4.2. Personnel	15		
4.2.1. Structure du personnel	15		
4.2.2. Evolution du personnel	16		
4.2.3. Points d'amélioration	18		
4.3. Encadrement matériel	19		
4.3.1. Technologies de l'information et des communications (TIC)	19		
5. Activités de formation	20		
5.1. Public-cible	20		
		5.2. Formations: généralités	23
		5.3. Directives	25
		5.3.1. Directives pour la division « Magistrats »	25
		5.3.2. Directives pour la division « Ordre judiciaire »	25
		5.4. Formations en 2013	27
		5.4.1. Formations dispensées par l'IFJ	28
		5.4.2. Formations dont l'IFJ prend en charge les frais	31
		5.4.3. Activités internationales	32
		5.5. Questions parlementaires	35
		6. Commissions d'évaluation du stage judiciaire	35
		6.1. Création – composition – tâches	35
		6.2. Renouvellement du mandat des membres de la commission d'évaluation	36
		6.3. Réunions	36
		6.4. Evaluations	36
		6.5. Principales activités en 2013	37
		6.5.1. Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire	37
		6.5.2. Directives concernant le stage extérieur	37
		6.6. Problème persistant	38
		7. Perspectives d'avenir	39
		8. Conclusion	40

1. Création et cadre légal

1.1. Historique

- 1991 Valorisation du stage judiciaire et création du Collège de Recrutement des Magistrats. Le Collège, qui relève du Service public fédéral Justice, rend des avis sur la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires.
- 1993 Le Collège de Recrutement plaide pour la création d'un institut de formation des magistrats. Cet institut ne voit pour l'instant pas encore le jour.
- 1998 Proposition de création d'une «Ecole de magistrats» et fondation d'un groupe de travail «Ecole de magistrats» par le Conseil interuniversitaire flamand.
- 2000 Création du Conseil supérieur de la Justice (CSJ). Le CSJ n'est pas acquis à l'idée d'une école de magistrats et plaide pour la création d'un institut de formation des magistrats.
- 2006 Laurette Onkelinx, ancienne ministre de la Justice, dépose un projet de loi au Sénat pour la création d'un «Institut de l'Ordre judiciaire». Ce projet règle non seulement la formation des magistrats et des stagiaires, mais aussi celle du personnel judiciaire.
- 2007 D'autres Etats membres de l'Union européenne disposent depuis de nombreuses années déjà d'organes spécifiques pour la formation professionnelle des magistrats et du personnel judiciaire et, à présent, c'est au tour de la Belgique de se doter elle aussi d'un Institut de Formation judiciaire (IFJ). Il est créé par le biais de la loi du 31 janvier 2007¹ sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ. Dans cette loi, le législateur n'opte pas pour une formation préalable à l'examen ou à la nomination en tant que stagiaire judiciaire ou en tant que magistrat², comme ce serait le cas dans une école de magistrats³, mais pour un institut de formation. En effet, un institut de formation ne dispense des formations qu'au personnel déjà nommé ou désigné.

2008 La loi du 31 janvier 2007 entre en vigueur le 2 février 2008, mais l'opérationnalisation de l'IFJ est retardée par plusieurs modifications législatives⁴, notamment celle de 2008⁵.

2009 Le 1^{er} janvier 2009, l'IFJ démarre effectivement avec l'organisation d'un large éventail de formations pour plus de 15.580 collaborateurs de la justice. Les premières formations ont lieu en septembre 2009.

1.2. Statut

L'IFJ a été créé sous la forme d'un parastatal «sui generis». Tout comme quelques autres institutions publiques⁶ relevant de la catégorie «non classés dans la loi du 16 mars 1954». Le statut de l'IFJ doit garantir l'indépendance de la magistrature.

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

Il s'agit de :

- l'avis n° 4 van du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;⁷

1 Loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire, M.B. du 2 février 2008. Cette loi est entrée en vigueur le 2 février 2008 mais une modification législative du 24 juillet 2008 suspend son effet pour une durée d'un an.

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

3 C'est bien le cas dans un certain nombre de pays comme l'Espagne, la France, le Portugal et la Roumanie, dont les «écoles» assument pendant plusieurs années toute la responsabilité en matière de formation des «futurs magistrats», préalablement à leur nomination. Les «stagiaires» sont considérés comme des «travailleurs» de l'école, qui paye par exemple aussi leurs traitements.

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

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

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

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

- la *Magna Carta de l'indépendance judiciaire* du 17 novembre 2010 du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;
- la recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur l'indépendance, l'efficacité et les responsabilités des juges⁸.

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

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

⁸ Recommendation CM/Rec(2010)12 of the Committee of Ministers to member states on judges: independence, efficiency and responsibilities. Source: [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBC8F2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBC8F2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)

2. Mission

2.1. Mission

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

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

2.2. Valeurs

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

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

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

2.3. Vision

« It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change. » **Charles Darwin**

Les défis de demain

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

Une vision que l'IFJ a concrétisée ces dernières années en dispensant des formations aux collaborateurs de la justice afin que ceux-ci puissent exercer convenablement leur métier, aujourd'hui mais aussi à l'avenir, avec les connaissances et le savoir-faire nécessaires.

Lors de la conceptualisation et de la mise en œuvre de cette vision, dans le passé, l'accent était par trop souvent mis sur les connaissances, alors que les participants avaient surtout besoin de pouvoir mettre en œuvre ces connaissances. En parallèle, nombre de formations classiques étaient organisées sans être le moins du monde coordonnées entre elles et étaient toujours subdivisées selon le type de groupe-cible, à savoir magistrats ou personnel judiciaire.

Mais les temps changent, tout comme le contexte dans lequel la justice évolue. Ainsi, dans les années à venir, la justice sera confrontée à des réformes et à des défis importants, qui auront un impact sur son fonctionnement et sur les nombreux collaborateurs qui en constituent les fondements.

Plus d'autonomie et de responsabilité de gestion

La justice se trouve à un tournant. La plus importante réforme de la justice depuis des décennies va ramener le nombre des arrondissements judiciaires de 27 à 12. Les économies d'échelle vont donner lieu à un accroissement des liens de collaboration entre les entités. Grâce au renforcement de la mobilité, les magistrats pourront être affectés de façon plus flexible, en fonction des besoins du terrain. En même temps, l'autonomie de gestion aura pour résultat que le pouvoir judiciaire deviendra, sur la base d'un engagement de résultats, lui-même responsable de la gestion du budget et du personnel.

Le mélange de générations

Plusieurs générations se côtoieront au travail. Pour les jeunes et leurs collègues plus âgés, la façon d'envisager l'avenir, de gérer les nouvelles technologies, de communiquer, etc. pourraient évoluer de façon différente ainsi que leurs attentes différentes. Cette différence de vision concernant le travail, les conditions de travail ou les méthodes de travail pourrait constituer un défi important pour l'organisation judiciaire.

L'exode des connaissances

Les départs importants de magistrats et de collaborateurs judiciaires, notamment en raison du vieillissement, impliqueront, dans les années à venir, un risque réel de perte de connaissances et de compétences au sein de l'organisation judiciaire.

Evolutions sociétales et technologiques

La mondialisation de notre société, combinée aux évolutions technologiques ultrarapides, provoque non seulement la production de lois supplémentaires, mais aussi l'arrivée de nouveaux problèmes juridiques. En outre, il y a davantage de risques que les frais de justice aillent en augmentant, suite à l'augmentation systématique des devoirs d'enquête et à l'arrivée de nouvelles méthodes d'enquête dont on ne connaît pas encore assez les possibilités et les limites.

L'informatisation imminente

Les « lignes de force stratégiques pour l'informatisation de l'OJ » posent les jalons de l'informatisation de l'organisation judiciaire. L'avenir s'annonce non seulement prometteur, mais requiert aussi que les magistrats et le personnel judiciaire adoptent un autre mode de pensée et une autre méthode de travail : gérer des dossiers numériques au lieu de dossiers papier, rechercher des informations de façon ciblée, collaborer sur des documents électroniques et les partager, les aspects de la sécurité informatique, etc.

Le contexte international

Le contexte international et les obligations internationales ne sont plus une matière qui laisse indifférent, puisqu'il y a de plus en plus d'affaires judiciaires ayant une dimension transfrontalière et que les conventions et les directives européennes exigent une connaissance accrue de la réglementation

européenne, des lois européennes et des systèmes judiciaires européens. Des efforts supplémentaires sont dès lors nécessaires à cet égard.

Une nouvelle vision de la formation pour une justice plus efficace et de qualité

Ces phénomènes vont se présenter à l'avenir. Si la justice veut être prête à y faire face, elle devra veiller à ce que ses collaborateurs soient préparés et formés à temps.

Et c'est justement là que l'IFJ peut apporter une contribution cruciale. En tant qu'institut de formation indépendant, né dans le giron de l'organisation judiciaire, l'IFJ jouit au sein du paysage judiciaire d'une position-clé unique et en connaît par cœur la culture, les habitudes et la spécificité.

En tant que centre d'expertise de la Belgique en matière de formation de l'organisation judiciaire, l'IFJ s'est penché sur les défis que la justice est appelée à relever et a développé une nouvelle vision concernant les formations qui devront préparer aussi bien les collaborateurs de la justice que sa propre organisation à faire face à l'avenir. La note de vision « Une vision réaliste et axée sur l'avenir concernant le développement des compétences des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire », cosignée par la ministre de la Justice, prévoit une évolution à plusieurs niveaux :

Du savoir au savoir-faire

Pour permettre aux collaborateurs de la justice d'assumer leurs responsabilités croissantes, l'IFJ entend les soutenir et les former de façon intensive dans ce processus. C'est la raison pour laquelle l'offre en formations déplacera l'accent, à l'avenir, de la connaissance vers les aptitudes. Car, une justice performante a besoin de personnes capables d'appliquer la théorie. Cette approche axée sur la pratique garantit que ces personnes seront immédiatement capables de mettre en œuvre les compétences acquises, de façon correcte, dans l'exercice de leurs tâches et de leurs missions quotidiennes sur le terrain.

D'une approche axée sur les cours vers une offre adaptée aux besoins réels de l'organisation

Pour mettre ses formations davantage en adéquation avec les besoins réels de l'organisation, l'IFJ vérifie quelles sont les compétences qui sont actuellement présentes et quelles sont les compétences qui font encore défaut au niveau

de chaque fonction. Sur cette base, il entend, à l'avenir, proposer aux collaborateurs de la justice une offre ciblée de formations. Les collaborateurs de la justice pourront ensuite voir quelles sont les compétences dont ils ont besoin pour exercer leur fonction convenablement.

D'une division basée sur les participants vers une division basée sur les compétences

Dans la nouvelle vision, l'IFJ entend mettre l'accent sur les compétences à acquérir et ne plus proposer des formations qui ciblent uniquement les magistrats ou le personnel judiciaire. Les collaborateurs pourront participer à une initiative de formation si celle-ci est pertinente par rapport à leur situation et aux compétences dont ils ont besoin.

Des formations classiques à un portefeuille de formations

Outre les formations classiques, d'autres formes d'apprentissage, telles que le coaching, les groupes d'intervision et les trajets d'échange, seront intégrées dans le portefeuille de formations.

En investissant dans les compétences des collaborateurs de la justice, l'IFJ veut faire en sorte qu'ils puissent faire face à n'importe quel dossier. Qu'ils puissent se mettre dans la peau du justiciable. Qu'ils puissent diriger une équipe. Qu'ils puissent gérer les moyens mis à disposition. Bref, que la justice soit prête pour demain.

Mettre l'accent sur la « readiness » de l'organisation

L'IFJ doit lui-même être suffisamment préparé et prêt à saisir et assimiler les différentes tendances. L'IFJ doit être un moteur de l'innovation et réagir de façon très rapide. Il faut, pour ainsi dire, qu'une formation sur des connaissances soit organisée bien avant la publication d'une nouvelle loi au Moniteur.

L'IFJ est volontiers prêt à relever ce défi, mais il doit toutefois disposer des moyens pour le faire. L'IFJ a déjà demandé à être impliqué dans le processus de développement, à disposer d'une autonomie suffisante pour l'élaboration des programmes et des cursus, mais aussi lorsqu'il s'agit de revoir les priorités au niveau des moyens, à pouvoir travailler de façon plus ciblée et à ce que les ressources puissent être affectées aux domaines dans lesquels l'IFJ, en tant qu'institut spécialisé, peut faire la différence.

2.4. Plan de gestion et plan d'action

L'IFJ dispose d'un plan de gestion pour la période 2010-2016. Le plan sert pour la gestion, le suivi et l'adaptation de l'organisation. Il a été rédigé à partir du « mission statement », de la lettre de mission du Conseil d'administration, du réaménagement du paysage judiciaire, des projets de réforme de la ministre de la Justice et des directives du Conseil supérieur de la Justice concernant la formation judiciaire.

Le plan d'action 2013 transforme les objectifs de l'IFJ en des actions concrètes. Le document « Statut du plan d'action de l'IFJ 2013 » donne un compte rendu de l'exécution du plan d'action 2013. C'est ainsi que 2013 a entre autres été marquée par l'arrivée du statut du personnel et le sondage des besoins des chefs de corps.

3. Organisation

3.1. Direction

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

- Edith Van den Broeck : Directeur de l'IFJ et magistrat de parquet ;
- Thérèse Tuts : Directeur adjoint « Formation du personnel de l'ordre judiciaire » et juriste de parquet ;
- Beatrice Homans : Directeur adjoint « Formation des magistrats » et magistrate du siège.¹⁰

Par A.R. du 26 février 2013, la directrice adjointe « Formation des magistrats », Madame Homans, a été nommée vice-présidente de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (CMOJ) à compter du 1^{er} mars 2013. De ce fait, il a été mis fin à son mandat au sein de l'IFJ. Fin décembre 2013, on n'avait pas encore désigné de nouveau directeur adjoint, de sorte que la direction se compose pour l'instant de deux membres.

La direction ne fait pas partie du personnel et est un organe de gestion¹¹, à l'instar du conseil d'administration. L'équilibre linguistique au sein de la direction ne s'applique qu'entre les directeurs adjoints, de sorte que le directeur doit être considéré comme « asexué linguistiquement »¹².

3.2. Conseil d'administration

3.2.1. Composition

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

¹⁰ Le directeur et le directeur adjoint « Formation du personnel de l'ordre judiciaire » ont été nommés par AR du 27 avril 2007, à partir du 1^{er} décembre 2007. Le directeur adjoint « Formation des magistrats » a été nommé par AR du 7 juin 2009, à partir du 22 octobre 2009.

¹¹ Voir art. 12 et suivants de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

¹² Voir art. 18 de la loi du 31 janvier sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

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

- Michèle Loquifer¹³: présidente de la Commission de nomination et de désignation francophone du Conseil supérieur de la Justice.
- Ria Mortier: présidente de la Commission de nomination et de désignation néerlandophone du Conseil supérieur de la Justice.

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

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

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

- Noël Vercruysse: secrétaire général ff. du Département Enseignement et Formation – Ministère flamand de l'Enseignement et de la Formation.
- Michel Albert: directeur général a.i. de la DG de l'Enseignement non obligatoire du Ministère de la Communauté française.
- Ralph Breuer¹⁴: référent du Ministère de la Communauté germanophone.

Un délégué du ministre de la Justice :

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

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

- Jean-Paul Janssens¹⁵: président de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire.

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

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

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

- Dominique Reyniers: procureur du Roi près le tribunal de première instance de Turnhout.
- Cédric Visart de Bocarmé: substitut du procureur général près la cour d'appel de Liège.

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

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

Monsieur Jacques Mahieu assume la présidence depuis le 13 mars 2012.¹⁶

Les mandats des membres expiraient normalement le 1^{er} janvier 2014, à l'exception du mandat de Monsieur Daniël Bierlaire qui arrive à échéance le 22 février 2015. Compte tenu du principe de la continuité du service public, leur mandat a été prolongé en attendant l'installation d'un nouveau Conseil d'administration.¹⁷

¹³ Michèle Loquifer a été provisoirement remplacée, le 22 mai 2013, par France Blanmailland, présidente faisant fonction de la Commission de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice.

¹⁴ Monsieur Ralph Breuer a été déchargé de ses fonctions le 16 mai 2013 et remplacé par Madame Verena Greten.

¹⁵ Monsieur Jean-Paul Janssens a été déchargé de ses fonctions le 28 février 2013 et remplacé par Monsieur Serge Lipszyc.

¹⁶ Le président et le vice-président sont élus pour une période renouvelable de deux ans. Monsieur Jacques Mahieu et Madame Martine Castin ont été réélus le 14 mars 2014 en leur qualité de président et vice-présidente.

¹⁷ La loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de Justice, M.B., 14 mai 2014 prévoit une modification de la composition du Conseil d'administration. De ce fait, l'article 11 de la loi du 31 janvier 2007 est modifié. Par conséquent, cela n'a pas de sens de lancer chaque appel aux candidats sur la base de l'actuel article 11. Avec cette modification, le Conseil d'administration sera composé de 14 membres, répartis à parts égales entre les régimes linguistiques francophone et néerlandophone. La durée prévue pour les mandats est de cinq ans et est renouvelable une fois.

3.2.2. Activités

En 2013, le conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises. Les réunions se sont tenues le 25 janvier, le 18 avril, le 13 juin, le 19 septembre, et le 12 décembre 2013.

En vue de l'évaluation des membres de la direction, le Conseil a désigné le 25 janvier 2013 les évaluateurs suppléants et les deuxièmes évaluateurs néerlandophones effectifs¹⁸. Le président et le vice-président sont d'office désignés premier évaluateur.

Lors de la réunion du 18 avril 2013, le plan ICT (TIC) 2013-2015 a été approuvé, ainsi que le plan d'action provisoire 2014. Le Conseil a également adopté le budget initial pour l'exercice 2014.

Le 13 juin 2013, le Conseil d'administration a approuvé le rapport annuel 2012 et la clôture des comptes 2012. La direction a également présenté la note de vision « Une vision réaliste et axée sur l'avenir concernant le développement des compétences des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire ».

Le 19 novembre, on a fait le point sur l'état d'avancement des formations et le Comité scientifique a fait un rapport et a rendu un avis sur l'évaluation des formations dispensées en 2012.

Le Conseil a adopté la version définitive du plan d'action lors de sa réunion du 12 décembre. L'adoption du budget définitif de 2014 a été ajournée.

3.3. Commissaires du gouvernement

En vertu de l'article 14 de la loi du 31 janvier 2007, l'Institut est tenu de communiquer, tous les deux mois¹⁹, un rapport financier et un rapport d'activités aux commissaires du gouvernement visés à l'article 40 de la loi du 31 janvier 2007. Les commissaires du gouvernement sont invités à toutes les réunions du Conseil d'administration et disposent d'une voix consultative.

¹⁸ Les anciens deuxièmes évaluateurs effectifs et les évaluateurs suppléants néerlandophones ont entre-temps été remplacés au sein du Conseil d'administration, de sorte qu'une nouvelle désignation devait avoir lieu. Pour les deuxièmes évaluateurs effectifs et les évaluateurs suppléants francophones, il n'y avait pas de problème étant donné que les évaluateurs désignés siègent encore dans le Conseil.

¹⁹ Compte tenu de la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de Justice, M.B., 14 mai 2014, le rapport d'activités financier sera communiqué aux commissaires du gouvernement tous les trimestres, au lieu de tous les deux mois.

Monsieur Fons Borginon (avocat) et Madame Anne Junion (avocate) ont été nommés commissaires du gouvernement par A.R. du 7 mars 2012 (M.B. 13 mars 2012).

3.4. Comité scientifique

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

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

Dans le cadre de cette mission, le comité scientifique évalue les rapports d'évaluation des formations. Il en fait rapport à la direction et au conseil d'administration et leur fournit des avis.²⁰

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

3.4.1. Composition

Le comité scientifique compte 21 membres. Ils ont été nommés par AR du 30 décembre 2008 (M.B. du 12 janvier 2009) et sont entrés en fonction le 1^{er} avril 2009. Le mandat des membres en exercice a par conséquent expiré le 1^{er} janvier 2013. En ce qui concerne le renouvellement des mandats, dans le courant de l'année 2013, de nouveaux membres ont été présentés à la

²⁰ La loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de Justice, M.B., 14 mai 2014 prévoit que le Comité scientifique n'évaluera désormais plus les rapports d'évaluation des formations organisées par l'IFJ. La rédaction du rapport relatif aux rapports d'évaluation des formations que l'IFJ organise est un travail très compliqué et chronophage, qui ne cesse de prendre de l'ampleur avec l'augmentation du nombre de formations organisées et qui a perdu sa valeur ajoutée maintenant que l'IFJ a atteint sa vitesse de croisière. De plus, nombre de membres du Comité scientifique sont, en fonction de leur expertise, actifs au stade de la préparation des programmes de formation, que ce soit comme orateur ou comme formateur. Ceux-ci peuvent difficilement s'évaluer eux-mêmes.

ministre de la Justice uniquement par le *Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique* pour un nouveau mandat de quatre ans. Bien que les membres du Comité scientifique soient, en vertu de l'article 27 de la loi du 31 janvier 2007, à l'exception du directeur, nommés par le ministre de la Justice pour un mandat renouvelable de quatre ans, aucune nouvelle nomination n'avait encore eu lieu à la date du 31 décembre 2013. Compte tenu de cette situation floue, il n'y a eu qu'une seule réunion en 2013, à savoir, le 6 septembre 2013.

La composition provisoire se présente par conséquent comme suit :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Hélène Casman : professeur à la Vrije Universiteit Brussel.
- Walter Pintens : professeur à la KU Leuven.
- Piet Taelman : professeur à l'Universiteit Gent.
- Stefan Rutten : lecteur, groupe de recherche Résolution des litiges à l'Université d'Anvers.
- Georges de Leval²¹ : professeur à l'Université de Liège.
- Hakim Boularbah²² : professeur à l'Université Libre de Bruxelles.
- Jacques Fierens²³ : professeur aux facultés Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université de Liège.
- Sébastien van Drooghenbroeck²⁴ : professeur aux facultés universitaires Saint-Louis.

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

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

Présidence du comité scientifique :

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

21 Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a remplacé Monsieur Georges de Leval par Madame Gilberte Marchal, professeur à la Katholieke Universiteit Leuven, pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016. En juin 2013, Monsieur Patrick Wautelet, professeur à l'Université de Liège, a été désigné pour succéder à Madame Gilberte Marchal, qui a été admise à l'éméritat le 1^{er} octobre 2013.

22 Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a remplacé Monsieur Hakim Boularbah par Monsieur Jacques Englebert, professeur à la Vrije Universiteit Brussel, pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016.

23 Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a renouvelé le mandat de Monsieur Jacques Fierens pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016.

24 Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a renouvelé le mandat de Monsieur Sébastien van Drooghenbroeck pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016.

3.4.2. Activités

Rapport et avis à l'intention de la direction et du conseil d'administration concernant l'évaluation des formations qui ont eu lieu en 2012

Après l'évaluation des formations qui ont été organisées par l'IFJ en 2012 pour les magistrats et les membres du personnel de l'ordre judiciaire, conformément à la loi, le comité scientifique a ensuite fait rapport et rendu un avis à la direction et au conseil d'administration sur l'évaluation des formations qui ont eu lieu au cours de l'année précédente (2012).

Dans un souci d'amélioration permanente de la qualité des formations, le Comité scientifique a formulé dans son avis les considérations et les recommandations suivantes :

Groupe-cible

Pour certaines formations, dans le programme, on ne définit pas toujours avec précision quel en est le groupe-cible ou on admet, lors du traitement des inscriptions, des participants qui ne font pas partie du groupe-cible. Pour pouvoir répondre de façon adéquate aux besoins en formation, il importe cependant de faire la distinction entre les magistrats expérimentés et/ou spécialisés, d'une part, et les magistrats débutants et/ou les stagiaires judiciaires, d'autre part. La même chose vaut pour les membres du personnel de l'ordre judiciaire : les débutants ont bien entendu d'autres besoins que les greffiers et les secrétaires de parquet plus expérimentés.

Formations obligatoires

Certaines formations destinées aux magistrats sont obligatoires en vertu de la loi, mais n'attirent pas toujours beaucoup de participants. En même temps, les chefs de corps sont parfois confrontés, de façon inopinée, au sein de leur tribunal, à un manque de magistrats ayant déjà suivi la formation en question. Dans ce cas, l'IFJ doit considérer s'il est justifié de maintenir la formation, même si le nombre d'inscriptions est plutôt limité.

Contenu et méthodologie

Force est de constater, aussi bien pour les formations dispensées aux magistrats que pour celles dispensées aux membres du personnel de l'ordre judiciaire, que l'on ne travaille pas encore assez avec des cas pratiques et des exercices,

même si cela est extrêmement apprécié par les participants. Au stade de la préparation des programmes de formation, il faut systématiquement garder cet aspect en vue.

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

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

Communication

« Les formations doivent être annoncées à temps. C'est essentiel pour que les participants puissent prendre les dispositions nécessaires afin de se libérer pour assister aux sessions. Ce qui implique que les programmes doivent être préparés à temps et que les conférenciers soient aussi contactés longtemps à l'avance.

Evaluation

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

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

Documentation

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

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

Le cas échéant, et pour les formations dont les participants ne peuvent

pas disposer de la documentation pendant la session, celle-ci pourrait leur être communiquée par voie électronique, de préférence par le biais d'une plateforme d'apprentissage électronique sécurisée.

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

Interprétation simultanée

Dans un certain nombre de cas, il s'est avéré que les interprètes n'atteignaient pas le niveau requis. C'est pourquoi il est recommandé de leur communiquer à temps tous les documents utiles pour qu'ils puissent se préparer.

Gestion des formations

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

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

4. Moyens

4.1. Moyens financiers

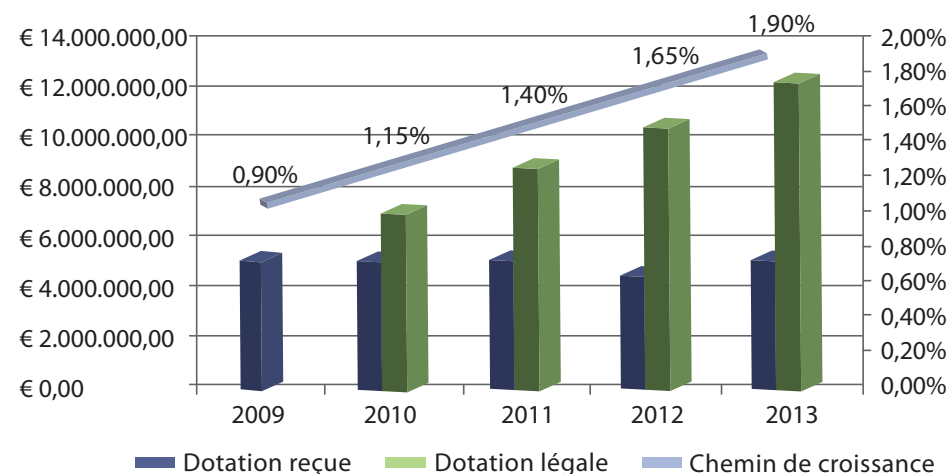
4.1.1. Dotation

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

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

Alors que la dotation a été fixée en 2009 à 5.220.000 euros, et était censée augmenter durant les années suivantes, elle a systématiquement été gelée en 2010, 2011, 2012 et 2013²⁵.

Dotation IFJ 2009-2013



²⁵ En effet, les lois du 22 décembre 2009, du 23 février 2012 et du 31 décembre 2012 prévoyaient à chaque fois un retard du chemin de croissance. Pour le moment, le chemin de croissance est prévu à partir de 2014.

De cette manière, le législateur omet de respecter sa propre législation, notamment en ne tenant pas compte, lors du calcul de la dotation, de l'actualisation de la masse salariale sur laquelle la dotation a été calculée. Pour l'exercice 2009, la dotation de l'IFJ a été calculée sur la base d'une masse salariale de l'ordre de 580 millions d'euros. Pour 2013, la masse salariale prévue était déjà montée à 659 millions d'euros. De ce fait, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2013 ne représentait en fait que 0,79%, alors que l'article 38 prévoit 0,9%. Dans un arrêt du 24 octobre 2006, le Conseil d'Etat rappelle cependant le principe « *patere legem quam ipse fecisti* », lequel stipule que l'administration et les organes qui en dépendent sont tenus de respecter les règles générales qu'ils ont eux-mêmes édictées. Par conséquent, si l'article en question avait été appliqué correctement, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2013 aurait donc dû être relevée à 5.931.000 euros, soit une augmentation de 711.000 euros. Au lieu d'augmenter lentement mais sûrement, les moyens financiers sont par conséquent, en termes de pourcentages, diminués.

Cette régression du budget de la formation des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire est paradoxale: elle contraste fortement avec l'approche volontariste des employeurs du privé qui fournissent des efforts insuffisants en matière de formation. Les entreprises qui n'investissent pas 1,9% de leur masse salariale dans la formation doivent en effet, d'après l'AR du 11 octobre 2007, verser une cotisation patronale supplémentaire de 0,05 % du salaire annuel total de leurs travailleurs dans un fonds pour le financement du congé éducation payé. Par Arrêté ministériel du 12 janvier 2012, le ministre de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale a dressé la liste des secteurs qui n'ont pas fourni suffisamment d'efforts sur le plan de la formation en 2010²⁶.

La dotation de l'IFJ reste également plafonnée à un montant de 5,2 millions d'euros pour l'exercice 2014.

²⁶ L'arrêté ministériel du 12 janvier 2012 déterminant la liste définitive pour l'année 2010 des secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 3, § 4, de l'arrêté royal du 11 octobre 2007 instaurant une cotisation patronale complémentaire au bénéfice du financement du congé-éducation payé pour les employeurs appartenant aux secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 30 de la loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations, M.B. 13 janvier 2012.

4.1.2. Comptes

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

- aient été établies durant cette même année de façon régulière tant sur le plan budgétaire que juridique, et
- qu'elles aient été payées avant le 1^{er} mars de l'année suivante.

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

4.1.3. Contrôle des comptes

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

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

4.1.4. Points à améliorer

Chemin de croissance de la dotation

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

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, entre autres, a déjà exprimé, dans son analyse de l'attribution des moyens de l'ordre judiciaire²⁷, sa préoccupation quant aux moyens financiers limités dont dispose l'IFJ.

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

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

Versement de la dotation

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

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

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

Cadre de référence comptable

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

Le Service public fédéral Budget et Contrôle de gestion (SPF B&CG) prendra une initiative en la matière vis-à-vis de toutes les institutions concernées, y compris l'IFJ.²⁸

²⁸ Cette initiative était prévue pour le printemps 2013, mais un report est prévu jusqu'au 1^{er} janvier 2016. Le projet de loi y afférent est prêt (DOC 53/3283).

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

4.2. Personnel

4.2.1. Structure du personnel

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

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

La division «Formation» de l'Institut assure l'exercice de la mission fondamentale de l'Institut, à savoir, le développement des compétences des magistrats et des stagiaires judiciaires, ainsi que des membres du personnel de l'ordre judiciaire. La loi prévoit un directeur adjoint à la tête de chacune de ces deux catégories²⁹. Depuis 2012, dans la division administrative, on travaille avec deux groupes:

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

La division «Services généraux» comporte les services d'appui aux activités de formation de l'Institut. Ils relèvent de l'autorité directe du directeur de la formation judiciaire. Cette division s'occupe notamment de la gestion du personnel, des finances, de l'appui logistique et facilitaire, de l'informatique, de la communication, de la gestion des contrats et des marchés publics et, enfin, des relations internationales dont font partie également les différentes coopérations. Elle veille également à un rapportage uniforme et à temps de la part de l'IFJ et s'occupe enfin d'optimiser le fonctionnement de l'IFJ dans son ensemble.

Tant la division «Formation» que la division «Services généraux» assurent conjointement la réalisation de la mission fondamentale de l'IFJ.

²⁹ Compte tenu d'un projet de loi portant dispositions diverses en matière de justice qui se trouve en cours d'élaboration, cette distinction ne serait plus faite vu que le directeur serait assisté par un directeur adjoint au lieu de deux.



L'équipe IFJ

4.2.2. Evolution du personnel

Le 13 décembre 2012, le Conseil d'administration a approuvé le plan du personnel 2013. Concrètement, il s'agissait d'un recrutement supplémentaire de 2 attachés (niveau A), 3 experts administratifs (niveau B) et 1 assistant administratif (niveau C).

Finalement, au cours de l'année 2013, on a constaté les mouvements suivants au niveau du personnel :

- 1 ETP niveau C (assistant administratif formation) a été engagé à compter du 1^{er} janvier 2013 pour remplacer 1 ETP niveau C qui a quitté l'IFJ fin 2012.
- 1 ETP niveau B (management assistant) a été engagé à compter du 1^{er} mai 2013 sur base statutaire. Auparavant, cette fonction était assurée sur une base intérimaire.
- 1 ETP niveau A (attaché formation) a été engagé, en exécution du plan du personnel 2013, à compter du 1^{er} juin 2013.
- 3 ETP niveau A (2 attachés formation et 1 attaché questions internationales) ont quitté l'IFJ.

- 2 ETP niveau A (2 attachés formation) ont été engagés pour remplacer 2 des 3 ETP niveau A qui ont quitté l'IFJ. Ces personnes sont entrées en fonction le 1^{er} décembre 2013. Le lauréat de l'examen de recrutement pour le remplacement de l'ETP niveau A (attaché questions internationales) n'entrerait en fonction qu'au 1^{er} janvier 2014.
- 1 ETP niveau B (expert administratif formation) a été engagé, en exécution du plan du personnel 2013, à compter du 1^{er} septembre 2013 ;
- 1 ETP niveau A (conseiller juridico-financier) a décidé de mettre fin, à compter du 1^{er} janvier 2014, à sa mise à disposition en raison de nouvelles opportunités au sein de son service d'origine (SPF B&CG). La procédure de recrutement a été lancée en novembre 2013 et sera finalisée dans le courant de l'année 2014.

Procéder aux engagements susmentionnés ramènerait le nombre total de collaborateurs de l'IFJ, à l'exclusion des membres de la direction, à 28 ETP.

En outre, la ministre de la Justice a mis à la disposition de l'IFJ un magistrat en charge de l'international.

En plus de ce cadre, l'IFJ fait également appel à trois agents pensionnés de niveau D (huissiers) dans le cadre d'une mise au travail exceptionnelle.

Le total des effectifs en personnel s'élevait donc fin 2013 à 23 équivalents temps plein (ETP).

Afin d'exécuter les missions légales de façon adéquate et efficace, il reste nécessaire d'élargir encore les effectifs.

Compte tenu de la note de vision stratégique, telle qu'approuvée par la ministre de la Justice, et de la poursuite de sa mise en œuvre à partir de 2014 et afin de s'adapter aux besoins du terrain, le Conseil d'administration a accepté la proposition visant à modifier éventuellement les profils de fonction des collaborateurs qui doivent encore être recrutés.

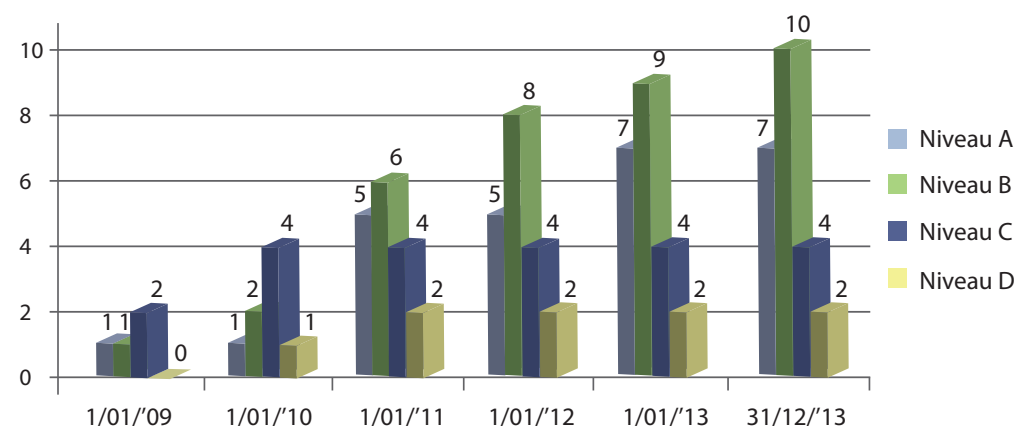
Personnel - Composition fin 2013

Département « Formation »			
Fonction	ETP	Niveau	Langue
Conseiller	1	A	NL
Attaché formation	1	A	FR
Attaché formation	1	A	FR
Attaché formation	1	A	NL
Attaché formation	1	A	NL
Expert administratif	1	B	NL
Expert administratif	1	B	FR
Expert administratif	1	B	NL
Assistant administratif	1	C	NL
Assistant administratif	1	C	NL
Assistant administratif	1	C	FR
Assistant administratif	1	C	FR
Total	12		

Département « Services généraux »			
Fonction	ETP	Niveau	Langue
Conseiller	1	A	NL
Attaché communication	1	A	NL
Expert administratif	1	B	FR
Expert administratif logistique	1	B	FR
Management assistant	1	B	NL
Expert (comptable)	1	B	NL
Expert (comptable)	1	B	FR
Expert (TIC)	1	B	FR
Expert (TIC)	1	B	NL
Collaborateur administratif (chauffeur)	1	D	FR
Collaborateur d'entretien	1	D	FR
Total	11		

Personnel administratif	
Niveau	Nombre
A	7
B	10
C	4
D	2
Total	23

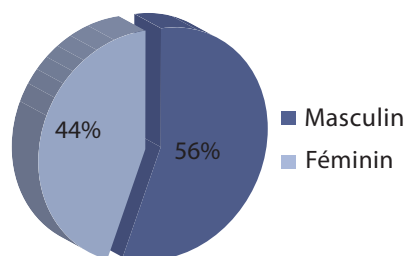
Evolution personnel IFJ par niveau



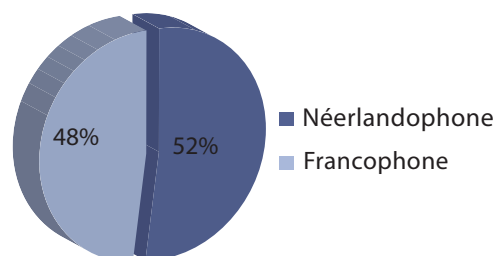
Politique de recrutement

Outre les exigences de profil requises, lors des recrutements, l'IFJ tient également compte de facteurs tels que le cadre linguistique ainsi que de la parité. Le graphique ci-dessous illustre le rapport homme/femme et le cadre linguistique du personnel de l'IFJ.

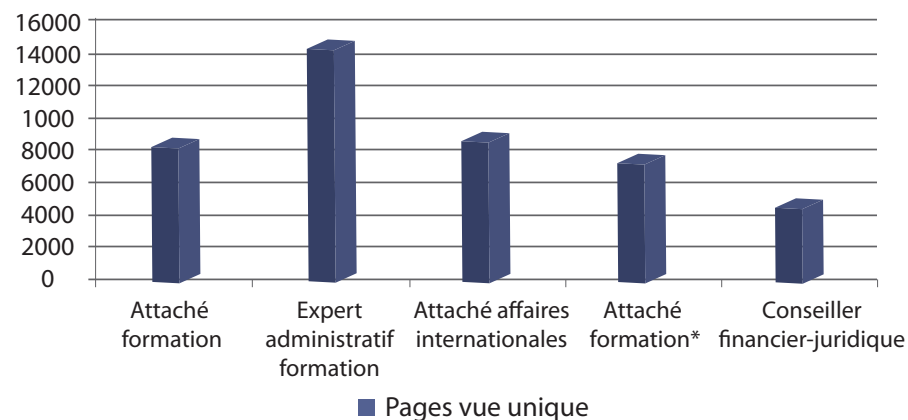
Parité IFJ



Cadre linguistique personnel IFJ



Nombre de pages vues uniques d'annonce de places vacantes **



Employer branding

En 2013 également, l'IFJ a fait appel aux services du Selor pour la publication de ses places vacantes³⁰. Elles ont de nouveau été accueillies avec beaucoup d'intérêt, ce qui nous conforte dans l'idée que ces résultats s'expliquent par les efforts fournis par l'IFJ ces dernières années au niveau de la satisfaction de la clientèle (en élargissant son offre tant sur le plan quantitatif que qualitatif), de son identité et de sa notoriété.

* La place vacante pour la fonction « attaché formation » a été publiée deux fois en 2013. En mars 2013, cela s'est fait dans le cadre d'un nouvel engagement, tel que prévu dans le plan du personnel 2013, tandis qu'en juillet, une nouvelle place vacante a été publiée pour cette fonction en vue de deux engagements avec ce profil, dans le cadre de deux remplacements.

** Une page vue unique représente le nombre de fois qu'une page du site web a été visitée par un visiteur unique.

4.2.3. Points d'amélioration

Gestion des ressources humaines

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

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

³⁰ En 2012, l'IFJ a pour la première fois fait appel aux services du Selor pour la publication de ses places vacantes.

L'IFJ a examiné la possibilité de faire appel à des prestations externes par l'intermédiaire d'autres services publics spécialisés. Ainsi, le Service central des Dépenses fixes du SPF Finances s'occupe-t-il déjà du paiement des traitements et des opérations qui s'y rapportent (p.ex. déclaration fiscale, etc.). Pour disposer de conseils professionnels et d'une gestion intégrale du personnel, un partenariat est envisagé avec le SPF Personnel et Organisation (SPF P&O). Fin 2012, et durant l'année 2013, le SPF P&O a annoncé que le projet e-HR avait pris du retard, de sorte que la poursuite du développement du partenariat est provisoirement suspendue.

Cadre du personnel

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

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

4.3. Encadrement matériel

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

L'IFJ dispose d'un système de bureautique moderne et performant qui est actualisé fréquemment. L'automatisation du bureau est conçue de façon telle que les collaborateurs peuvent se connecter sans problème pour travailler de chez eux ou d'ailleurs. Les smartphones innovants permettent un accès continu à la messagerie électronique et une possibilité d'accès au réseau via le « *Virtual Private Network* » (VPN).

Le deuxième étage occupé s'est intégré sans problème dans l'infrastructure

de réseau existante, de sorte qu'il a été moins souvent nécessaire de faire appel à des infrastructures additionnelles.

Le site Internet (www.igo-ifj.be) a été enrichi d'une section « document sharing » pour éviter des reproductions papier inutiles et pour permettre aux formateurs/participants d'accéder en ligne aux informations/documents qui leur sont destiné(e)s.

Le « *learning management system* », INEV³¹, a été constamment adapté en fonction des besoins. L'accent a surtout été mis sur l'exactitude des données disponibles. Le rapportage a dès lors été affiné afin de permettre ainsi le passage, dans un proche avenir, vers la consultation du catalogue et vers les inscriptions en ligne.

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

Plusieurs projets-pilote ont été lancés afin de tester les possibilités des technologies les plus récentes pour réaliser une « salle de classe numérique » moderne. Pour la mise en place de cette salle de classe numérique, on s'est aussi intéressé à l'amélioration de l'effectivité et de l'efficacité tant au niveau éducatif qu'au niveau de l'appui administratif. L'utilisation des tablettes comme support « documents » et comme instrument éducatif en est un exemple.

31 INEV signifie « de l'Inscription à l'Evaluation ».



Salle de formation « Joker » avec SMART board interactif



Ordinateurs publics

5. Activités de formation

« Education is the most powerful weapon which you can use to change the world. » **Nelson Mandela**

5.1. Public-cible

La mission fondamentale de l'IFJ est bien entendu la formation judiciaire dont il a été chargé « exclusivement »³² pour son groupe-cible, conformément à l'article 7, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 2 de la loi du 24 juillet 2008. Ce groupe-cible est énuméré à l'article 2 de la loi, sous les points 1° à 10°.

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

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

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

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

- 4° référendaires ;
- 5° juristes de parquet ;

³² Concernant la signification exacte du terme « exclusivement », inséré par la loi du 24 juillet 2008, nous pouvons lire dans les travaux préparatoires que le sénateur Vankrunkelsven a déclaré à ce propos que l'Institut était exclusivement compétent pour les personnes actives au sein des cours et tribunaux et le sénateur Vandenberghe a ajouté que cela montre clairement que l'Institut vise une catégorie bien déterminée de personnes et ne s'adresse pas de façon générale à des tiers souhaitant une formation juridique. En effet, dans ce dernier cas, l'Institut entrerait en compétition avec les établissements universitaires, ce qui n'est pas le but du compromis entre la conservation de l'Institut et la collaboration avec les facultés de droit (Sénat de Belgique, session de 2007-2008, Doc. n°4-764/3).

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

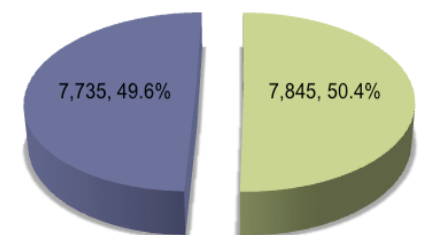


En chiffres, ce public-cible peut être représenté comme suit³³:

Public-cible		
Département 'magistrats'		
magistrats professionnels de l'ordre judiciaire		2.659
• magistrats du siège	1.701	
• magistrats du ministère public	958	
magistrats suppléants		1.960
• conseillers suppléants	160	
• juges suppléants	1.800	
(186 TPI – 99 TdT – 153 TdC – 240 POL – 1122 PX)		
conseillers et juges sociaux		2.008
• conseillers	526	
• juges	1.482	
juges consulaires		1.035
assesseurs en application des peines		20
assesseurs suppléants en application des peines		80
stagiaires judiciaires (au 1/04/2014)		83
Subtotal		7.845
Département « Personnel de l'ordre judiciaire »		
référéndaires		95
juristes de parquet		203
attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation		10
membres des greffes		2.011
membres des secrétariats de parquet		739
membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet		4.604
membres du personnel revêtus d'un grade de qualification particulière créé par le Roi conformément à l'article 180, premier alinéa, du Code judiciaire (à présent: attachés)		73
Subtotal		7.735
Total général		15.580

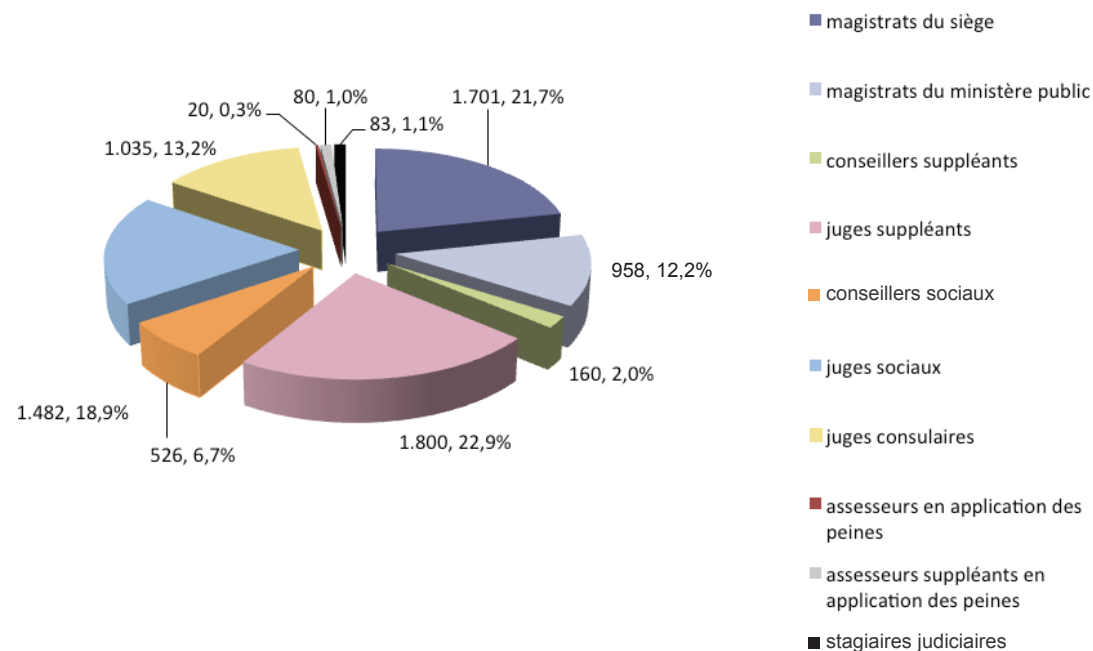
Ou présenté de façon visuelle:

Groupe cible- total: 15.580

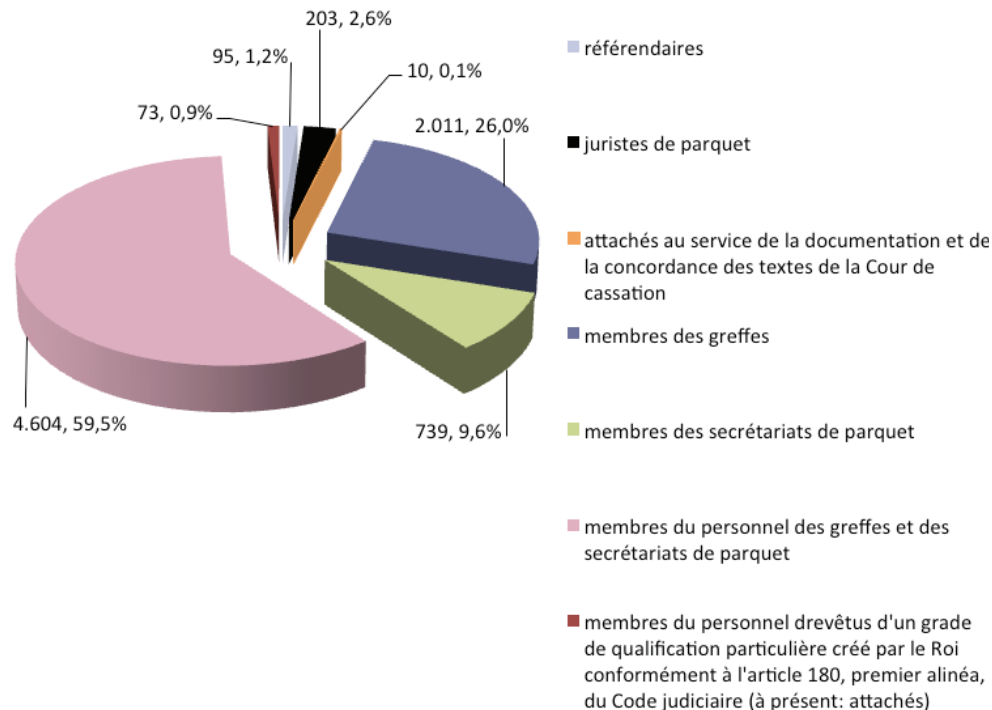


■ Magistrats ■ Personnel de l'ordre judiciaire

Groupe-cible magistrats - total: 7.845



Groupe-cible Personnel de l'ordre judiciaire - total: 7.735



5.2. Formations: généralités

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

2013 est une année importante car, nous sommes à l'aube de la plus importante réforme de la justice depuis des décennies. C'est un moment charnière, tant pour l'organisation judiciaire que pour l'IFJ qui, à partir de

sa position-clé unique, peut et doit apporter une contribution cruciale à ce trajet de changement.

Bien entendu, ces changements soulèvent des interrogations, mais l'IFJ doit parvenir, dans les contours de sa mission, à faire en sorte que chacun – magistrats et personnel judiciaire – soit prêt à assumer correctement son rôle et ses responsabilités dans ce paysage réaménagé. L'IFJ doit veiller à ce que les magistrats et le personnel judiciaire puissent utiliser les méthodes de gestion pour accomplir ce pourquoi elles sont prévues, à savoir garantir une administration effective et efficace de la justice. Ce qui requiert une certaine connaissance pratique de ces méthodes. En même temps, il sera nécessaire de renforcer d'autres compétences dites administratives et organisationnelles, juridico-techniques et socio-communicatives.

La gestion du changement devient bien entendu cruciale pour mener à bien ces réformes, mais il est certain qu'il convient aussi d'accorder l'attention nécessaire à une formation suffisante.

Les magistrats, aussi bien ceux ayant un rôle de direction que les autres, auront, à l'instar d'une partie du personnel judiciaire, par la force des choses, besoin de compétences qu'ils n'ont pas ou n'ont pas forcément acquises durant leur formation de base.

En 2013, l'IFJ a par conséquent commencé à adapter ses programmes de formation en vue du développement des compétences critiques nécessaires pour réussir la mise en œuvre de la réforme de la justice. A cet effet, l'IFJ a développé une méthode et un instrument structurés afin d'identifier les besoins concrets et les besoins attendus en matière de formation ou d'apprentissage et de les prioriser le cas échéant.

Pour commencer, un modèle de compétences judiciaire a été développé, le terme compétences recouvrant aussi bien les connaissances que les aptitudes et les attitudes. On a expressément opté pour un modèle de compétences axé sur l'organisation judiciaire, même pour les compétences dites génériques. Ainsi, dès le départ, on a mis l'accent sur l'intégration de ces compétences dans le contexte judiciaire et sur leur adaptation aux besoins spécifiques. Le modèle correspond pleinement aux priorités de l'IFJ, à savoir les « capacités » au lieu des « connaissances ».

Ce modèle a été développé avec le concours de plusieurs experts et a ensuite été testé auprès de plusieurs personnes de référence (auprès des différents acteurs et sur le terrain). L'implication de ces experts et de ces personnes de référence concernait aussi bien l'exhaustivité du modèle de compétences que l'exactitude du contenu de chaque compétence individuelle.

Dans le modèle, les compétences ont été subdivisées en :

- Compétences judiciaires techniques

Ces compétences sont axées sur les aspects techniques/substantiels du rôle ou de la fonction et sont donc, en d'autres termes, souvent liées à la réglementation et aux procédures dans le cadre, par exemple, du droit pénal, du droit social, du droit privé international, etc.

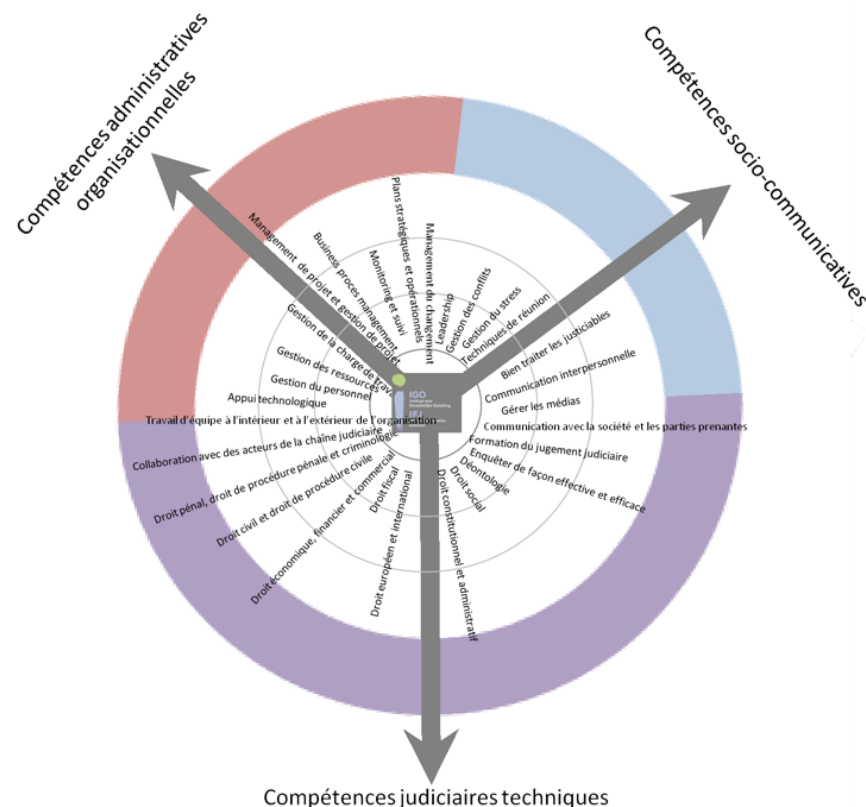
- Compétences administratives organisationnelles

Ces compétences sont principalement axées sur la planification, la conduite et la direction de l'organisation, avec aussi des aptitudes telles que la gestion de projets ou le « *business process management* ».

- Compétences socio-communicatives ou psychosociales

Ces compétences comportent des aspects tels que les aptitudes communicationnelles, la gestion du stress ou, par exemple, les capacités analytiques dans le cadre de la prise d'une décision judiciaire.

Le modèle, tel qu'il est présenté ci-dessous, illustre les différentes compétences, de façon graphique et selon les trois perspectives susmentionnées. Le modèle est évolutif, ce qui signifie que les groupes de compétences peuvent évoluer en fonction de l'analyse menée ou des évolutions constatées.



Le modèle de compétences présenté ci-dessus reprend toutes les compétences judiciaires (possibles) et constitue le cadre dans lequel les exigences de compétence de chaque rôle ou fonction doivent être placées.

Chaque compétence n'est pas tout aussi importante ou nécessaire pour chaque rôle ou fonction et ne doit pas être présente dans la même mesure. En d'autres termes, il importe d'évaluer correctement le niveau de compétence attendu pour chacune des compétences du modèle.

Un chef de corps doit par exemple bien comprendre ce qu'implique la gestion des projets et en quoi consiste ou peut consister son rôle en tant que sponsor, mais il ne doit pas pour autant avoir une connaissance poussée ou des aptitudes approfondies, comme un chef de projet est censé en avoir.

Dans le même sens, les « magistrats spécialisés » sont censés avoir une

connaissance plus approfondie que les autres magistrats des réglementations et des procédures (les compétences dites juridico-techniques) qui régissent leur domaine de spécialisation.

La même chose vaut pour les collaborateurs ou le personnel judiciaire. Les exigences pour un greffier en chef sont différentes de celles qui s'appliquent à un collaborateur du greffe. Les exigences applicables à un collaborateur du tribunal de première instance peuvent différer de celles qui s'appliquent à un collaborateur du ministère public, etc.

Malgré que cette normalisation des compétences soit cruciale pour pouvoir effectuer une analyse adéquate des besoins en matière de développement des compétences, ce n'est pas à l'IFJ de se prononcer à ce sujet. Cela relève de la responsabilité du Conseil supérieur de la Justice (CSJ) et du ministre de la Justice, soutenu par le SPF Justice.

C'est la raison pour laquelle l'IFJ a invité les deux acteurs à définir les compétences requises et le niveau de compétence par fonction ou par profil de fonction.

A partir du modèle de compétences judiciaire, l'IFJ a ensuite fait l'inventaire des compétences présentes (au niveau individuel, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'organisation), avec l'aide des chefs de corps des magistrats, des greffiers en chef et des secrétaires en chef, auxquels un questionnaire a été envoyé dans le courant de l'année 2013.

En fonction d'un « benchmarking », l'IFJ a par la même occasion demandé au CSJ et à la ministre de la Justice d'indiquer le niveau de compétence attendu par fonction ou par rôle. À l'aide du déficit en compétences, l'IFJ pourra par la suite identifier les besoins explicites.

Fin 2013, l'IFJ ne disposait pas encore des données du CSJ. Le modèle de compétences judiciaire de l'IFJ ne correspondrait pas assez au modèle de compétences suivi par le CSJ. La ministre, qui est compétente pour les compétences du personnel judiciaire, a transmis la demande à la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (CMOJ). Fin 2013, l'IFJ n'avait pas encore reçu de réponse de la CMOJ non plus.

Cependant, l'IFJ a adapté son portefeuille de formations en 2013 sur la base des données fournies par les chefs de corps.

5.3. Directives

5.3.1. Directives pour la division « Magistrats »

Pour les personnes visées à l'article 2, 1° à 3° de la loi du 31 janvier 2007 (c.-à-d. le groupe-cible de la division « Magistrats »), les programmes doivent être conformes aux directives qui sont préparées à cet égard par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et ratifiées par son assemblée générale³⁴.

5.3.2. Directives pour la division « Ordre judiciaire »

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

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

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

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

Par courrier du 9 septembre 2013, la ministre de la Justice a transmis la version actualisée des directives relatives aux programmes de formation

³⁴ Voir art. 8, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

judiciaire des référendaires, des juristes de parquet, des attachés du service Documentation et concordance des textes de la Cour de cassation, des membres des greffes et des secrétariats de parquet.

En tenant compte des besoins en formation pour 2014, on énumère les formations suivantes :

1) Formation spécifique

- Bilinguisme
Il s'agit d'une formation en néerlandais et en français pour les membres des greffes et des parquets de l'arrondissement de Bruxelles, afin qu'ils atteignent le niveau « Suffisant », comme prévu par la loi.
- Formation pour les récemment nommés (greffier et secrétaire)
Depuis 2012 déjà, l'IFJ propose un trajet de formation pour les nouveaux titulaires de fonctions, en collaboration avec quelques hautes écoles. Ce trajet de formation se compose de quatre modules de base (organisation judiciaire, déontologie, terminologie juridique et accueil) et de modules spécifiques selon la fonction exercée (entre autres, principes de procédure civile, principes de procédure pénale, etc.).

Etant donné que le niveau de compétence et l'expérience des participants sont parfois très divergents, la ministre demande que des groupes homogènes de participants soient constitués.
- Formations initiales
Les formations initiales existantes sont bien perçues et doivent être poursuivies.
- Préparation des sélections
Il s'agit de la préparation du personnel tant aux sélections de recrutement et de promotion du Selor qu'aux sélections organisées avec des jurys locaux.

2) Formation continue

- Formations psychosociales
Les formations déjà proposées doivent être poursuivies, mais sur une base qui soit la plus décentralisée possible.

- Formations en management
La formation en management existante doit être poursuivie.

Par ailleurs, il faut prévoir d'urgence une offre en formations comportant des modules concernant la transmission des connaissances et la gestion des connaissances, afin d'éviter les pertes de connaissances en raison des départs à la retraite dans les années à venir (entre autres, Business Process Re-engineering, Business Process Management, gestion des connaissances, transmission des connaissances).

D'autres modules à développer portent sur le développement de l'organisation, la gestion des compétences, la rédaction de projets stratégiques, la résolution de problèmes et la motivation du personnel.

Dans le cadre de l'évolution des nouvelles carrières, il faudra également accorder de l'attention aux formations concernant l'évaluation et les cercles de développement.

- Formations relatives aux aptitudes judiciaires
Outre la continuation des formations existantes, il faudra aussi proposer des formations spécifiques concernant les nouvelles lois et réglementations.
- Formations informatiques
Les formations ICT (TIC) à organiser par l'IFJ rejoignent les lignes de force pour l'informatisation de l'ordre judiciaire (2012-2014).

3) Autres points importants

Enfin, la ministre demande d'accorder de l'attention également aux points suivants :

- Une offre maximale en formations décentralisées ;
- Atteindre tous les membres du personnel avec l'offre de formations ;
- Un équilibre entre les formations théoriques et pratiques d'une part, et une bonne concordance entre les besoins des participants et l'offre des formateurs ;
- L'organisation de journées thématiques ou d'ateliers, avec l'échange d'expériences professionnelles ;
- L'organisation d'un certain nombre de formations « utiles » qui sont

demandées par les collaborateurs du terrain, comme le traitement administratif des dossiers (séparément pour le parquet et pour le greffe), la gestion des informations, l'effectivité personnelle, la communication interne et externe, etc.

5.4. Formations en 2013

Comme indiqué ci-dessus, depuis 2013, l'IFJ répartit ses formations sur la base d'une matrice de compétences. Outre cette nouvelle distribution, on peut mentionner les nouveautés suivantes.

En ce qui concerne les magistrats et les stagiaires judiciaires, un module de trois jours consacré à la cybercriminalité a été intégré dans le trajet de formation initial obligatoire pour les stagiaires de deuxième année ainsi que pour les magistrats du ministère public qui entament leur carrière sur la base de la réussite de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation.

En outre, un module de deux jours consacré à la médiation fait désormais partie du trajet de formation initial obligatoire pour les stagiaires de troisième année ainsi que pour les magistrats du siège qui entament leur carrière sur la base de la réussite de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation.

Quelques formations consacrées à des questions d'actualité ont également été organisées, comme par exemple sur le nouveau Code de la nationalité belge, l'échange transfrontalier d'informations concernant les infractions en matière de sécurité routière ou la lutte contre la fraude sociale.

En ce qui concerne les formations du personnel judiciaire, on peut indiquer qu'un trajet de formation spécifique a été développé à l'intention des greffiers et des secrétaires de parquet fraîchement nommés. Il se compose de plusieurs modules, en fonction de l'affectation des membres du personnel en question (éléments de procédure civile, éléments de droit social, éléments de procédure pénale, éléments de droit des sociétés et éléments de droit des obligations et des contrats).

D'ailleurs, il y a de plus en plus de formations qui sont conçues et organisées tant pour les magistrats que pour le personnel judiciaire.



Formation « Contacts avec la presse »



Management lunch à propos du mélange de générations

5.4.1. Formations dispensées par l'IFJ

Le tableau ci-dessous présente les formations qui ont été organisées en 2013 pour chacun des trois axes de compétence susmentionnés :

I. Compétences judiciaires techniques		
Thématique	Nombre de jours	Nombre de participants
1. Séminaire de printemps: Formation pour les stagiaires judiciaires de première année ainsi que pour les magistrats récemment nommés du parquet et de l'auditorat du travail	5	66
2. Séminaire d'automne: Formation des stagiaires judiciaires	5	119
3. Formation initiale pour les magistrats lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation (séparément pour le siège et le parquet)	10	Ce nombre de participants est déjà incorporé dans les différentes formations initiales qui sont reprises ci-dessous.
4. Formation initiale pour juges suppléants	2	80
5. Formation initiale pour les conseillers et juges sociaux	2	248
6. Formation initiale pour juges consulaires	2	117
7. Déontologie	2	54
8. Rédaction de jugement et d'arrêts	3	101
9. Les services de police	5	47

10. Coopération internationale en matière pénale et policière	3	50
11. Preuve en matière pénale et progrès technique et scientifique	5	62
12. La place de la victime dans le système pénal	2	55
13. Qualification de délits et rédaction de réquisitoires finaux	3	72
14. Peines et mesures alternatives	3	52
15. Recyclages en techniques militaires	2	36
16. Cybercriminalité (formation de base)	3	69
17. Saisies et confiscations	2	109
18. Circulation routière	1	97
19. Formation pour les magistrats des juridictions d'instruction	2	86
20. Echange d'expériences professionnelles entre juges d'instruction	1 ½	45
21. Echange d'expériences professionnelles entre magistrats de parquet spécialisés dans l'utilisation des méthodes particulières de recherche	1 ½	86
22. Echange d'expériences professionnelles entre magistrats spécialisés en matière de traite et trafic des êtres humains	2	33
23. Comptabilité	3 x ½	53
24. Le nouveau Code de la nationalité belge	1	139
25. La violence conjugale	2	53

26. délinquance sexuelle (formation de base)	1	69
27. Délinquance sexuelle (formation approfondie)	1	44
28. Lutte contre la fraude sociale	1	51
29. Echange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail	½	21
30. Echange d'expériences professionnelles sur des problèmes spécifiques en droit familial	2 x ½	32
31. Echange d'expériences professionnelles entre magistrats sur des problèmes spécifiques en matière de droit judiciaire	2 x ½	42
32. Formation continue pour les juges consulaires	2	155
33. La procédure de réorganisation judiciaire dans le cadre de la loi relative à la continuité des entreprises	½	61
34. Droit fiscal	6 x ½	127
35. Summer TRIP "Magistrados indignados"	2	38
36. Formation spécialisée pour juges d'instruction	6	43
37. Formation spécialisée pour magistrats de la jeunesse	6	46
38. Formation spécialisée pour juges des saisies	4	31
39. Formation spécialisée pour présidents de la cour d'assises	3	37
40. Formation spécialisée pour maîtres de stage	2	59

41. Utilisation des instruments européens en matière civile et commerciale	2	47
42. AIAKOS (programme européen pour stagiaires judiciaires)	10	28
43. Formation de base pour les nouveaux membres du personnel	3	249
44. Le Ministère public: ses diverses dimensions et son environnement	5	43
45. Malades mentaux	2	30
46. Procédure pénale dans la pratique	10	25
47. Tutelle	2	37
48. Procédure civile dans la pratique	6	71
49. Discipline	1	25
50. L'exécution des peines	3	27
51. Comptabilité des greffes	1	232
52. Statut du personnel	4	44
53. Introduction à la réglementation en matière de circulation routière	1	59
54. Trajet de formations: éléments de procédure civile	2	149
55. Trajet de formation: éléments de droit social	2	74
56. Trajet de formation: éléments de procédure pénale	2	102
57. Trajet de formation: éléments de droit des sociétés	2	35
58. Trajet de formation: éléments de droit des obligations et des contrats	2	60
59. Formation pour les greffiers d'instruction: programme JIOR	2	42

60. Formations en langue (Néerlandais, Français)	10	171
61. Participation de magistrats belges à des séminaires du REFJ dans d'autres pays de l'Union européenne	2-4	15
62. Programme d'échange entre autorités judiciaires « P.E.A.J »	10	14
63. Visite d'étude à la Cour européenne des Droits de l'Homme	1 ½	21

Nombre total de participants

4.385

II. Compétences administratives organisationnelles		
Thématique	Nombre de jours	Nombre de participants
64. Techniques de management	11	105
65. Coaching en gestion de projet	3	32
66. Développer son charisme et son leadership	2	48
67. Gestion du changement	1	53
68. Gestion de projet	2	108
69. Gestion du temps	1	78
70. Coaching en management du changement pour les chefs fonctionnels	2	59
71. Lunchcauserie: le mélange de générations	½	32

Nombre total de participants

515

III. Compétences socio-communicatives		
Thématique	Nombre de jours	Nombre de participants
72. Communication à l'audience	3	36
73. Les contacts avec la presse (formation de base)	2	40
74. Techniques d'audition	5	20
75. Médiation	2	42
76. Prévenir et gérer l'agressivité sur le lieu du travail	1	143
77. Formation pour les criminologues du parquet: gestion des conflits en matière familiale et de jeunesse	3	15
78. Formation pour les criminologues de parquet: techniques d'entretien	2	11
79. Techniques de communication interpersonnelle	2	111
80. Formation pour les formateurs de l'IFJ	½	30
81. La gestion du stress	1	71
Nombre total de participants		519
Total général		5.419



Formation «Summer TRIP» avec le thème «Magistrados Indignados» (l'indignation du magistrat)



5.4.2. Formations dont l'IFJ prend en charge les frais

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

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

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

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

En 2013, l'IFJ a reconnu 319 formations externes sur un total de 518 demandes (en 2012, il s'agissait de 459 sur un total de 515 demandes, en 2011, de 382 sur un total de 475 demandes également, en 2010, de 436 sur un total de 475 et, en 2009, de 322 sur un total de 391 demandes).

Les raisons de cette diminution substantielle sont exposées dans la note de vision stratégique de l'IFJ du 18 septembre 2013, qui a été cosignée par la ministre de la Justice :

« Il n'est ni de notre ambition ni opportun de reprendre dans notre offre toutes les formations possibles, même si celles-ci sont ou peuvent être utiles pour le magistrat ou le collaborateur individuel.³⁵ L'IFJ est submergé de demandes de financement de formations, de séminaires, de conférences, d'acquisitions de livres, etc.

³⁵ En raison des besoins importants, à la suite de la modernisation et de l'arrivée espérée de magistrats et du personnel de justice débutants, il faut éviter dans la mesure du possible de suivre n'importe quelle formation ; il faut plutôt tendre vers une gestion concentrée des moyens visant le rendement maximal de l'organisation judiciaire.

L'objectif ne peut par exemple nullement être que l'IFJ soutienne n'importe quelle initiative comme un simple sponsor financier. C'est la raison pour laquelle nous avons développé une nouvelle procédure afin d'augmenter la transparence dans l'acceptation ou le refus des demandes, en ayant recours à des critères clairs. Pour les besoins de formations individuelles, l'accent en matière de financement est mis sur les initiatives de formation dont l'efficacité et la qualité a pu être évaluée directement par l'IFJ.

Les attentes de l'organisation doivent vraisemblablement aussi être corrigées, afin que l'IFJ puisse consacrer ses ressources aux initiatives³⁶ et aux trajets pour lesquels l'expertise et les connaissances de l'IFJ apportent la valeur ajoutée la plus élevée.»

Pour plusieurs formations et journées d'étude dont la demande de prise en charge des frais d'inscription a été introduite auprès de l'IFJ exclusivement par l'organisateur, et non pas par un magistrat ou par un membre de l'ordre judiciaire potentiellement intéressé, il s'est d'ailleurs avéré qu'il n'y avait tout simplement pas d'intérêt.

Au total, en 2013, 1920 magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire ont participé à une ou plusieurs journées de formation à l'extérieur (contre 2.435 en 2012).

³⁶ Il est par exemple peu judicieux d'investir les moyens limités dont dispose la formation judiciaire dans une formation informatique type sur Windows 7 ou pour compenser d'éventuels manquements sur le plan de la formation de la part des concepteurs ou du service informatique concernant des applications.

5.4.3. Activités internationales

Janvier	Après-midi d'étude sur le droit au Burundi
Avril	Visite de la délégation bulgare
	Conférence de la Commission européenne « <i>Stimulating European Judicial Training</i> »
	Atelier « <i>Global counter-terrorism</i> »
Mai	Visite juge palestinien
Juin	Visite délégation burundaise
	Compétition THEMIS
	General assembly Dublin
	EJTN Criminal Justice
Septembre	Visite délégation tchadienne
Octobre	Washington
Novembre	AIAKOS
	Atelier « <i>teaching EU law and judgecraft</i> » (Parlement européen)
Décembre	Visite délégation palestinienne



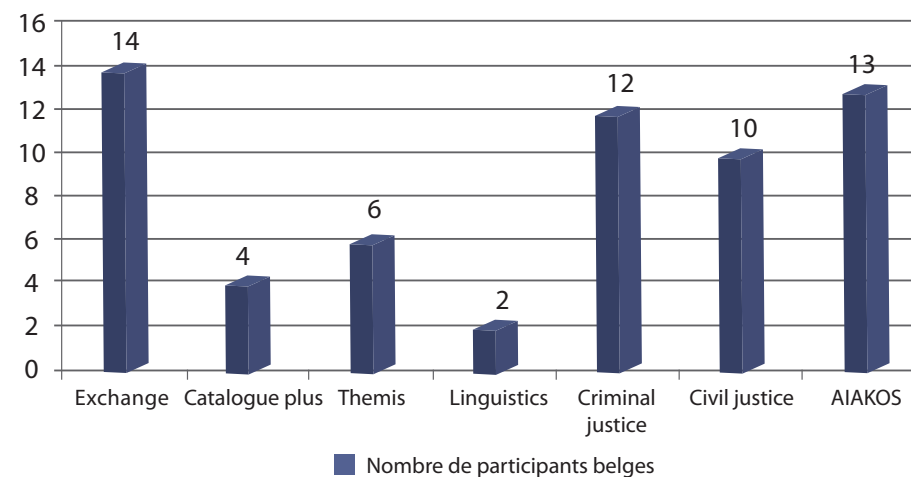
Visite délégation burundaise



General assembly Dublin

Dans le domaine des formations internationales, il convient de souligner que l'IFJ, en tant que président du groupe de travail « Programmes d'échange », s'est pleinement investi dans le projet-pilote AIAKOS, un échange européen de deux semaines pour les stagiaires judiciaires. Tous les stagiaires judiciaires belges de troisième année ont participé à AIAKOS. Ils ont accompli un stage d'une semaine respectivement en Bulgarie (1 stagiaire), en France (2 stagiaires), en Italie (1 stagiaire), aux Pays-Bas (1 stagiaire), au Portugal (2 stagiaires), en Roumanie (3 stagiaires) et en Espagne (2 stagiaires au sein du centre de formation du ministère public de Madrid et 1 stagiaire au sein de l'école des juges de Barcelone) et ont suivi, avec 15 stagiaires étrangers (1 Allemand, 3 Finlandais, 7 Italiens, 1 Néerlandais et 3 Roumains), une formation spécifique d'une semaine, dans les locaux de l'IFJ à Bruxelles, sur l'utilisation des instruments européens pour la coopération judiciaire en matière civile et commerciale.

Nombre de participants aux programmes du REFJ



AIAKOS

En 2013, l'IFJ a lancé le programme AIAKOS. Ce programme s'inscrit dans le cadre du Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ). Le programme permet aux stagiaires judiciaires d'effectuer des stages dans d'autres pays de l'Union européenne.

Le programme deviendra obligatoire en 2014 pour tous les stagiaires judiciaires de deuxième et troisième année de Belgique et sera étendu à tous les Etats membres de l'UE. Concrètement, cela signifie pour tout magistrat débutant une formation et un échange européens de deux semaines.

Le projet AIAKOS s'inscrit dans le cadre de la communication de la Commission européenne du 13 septembre 2011³⁷ et est ainsi **intégralement financé par l'Union européenne**.

³⁷ Communication du 13 septembre 2011 de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions – COM(2011) – 551 – [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0551_/com_com\(2011\)0551_fr.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0551_/com_com(2011)0551_fr.pdf).



Programme d'échange européen « AIAKOS »



Compétition THEMIS

Compétition THEMIS

THÉMIS est un projet qui existe depuis 2006 et qui a été repris en 2010 par le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) dont l'IFJ fait partie. La compétition s'adresse aux stagiaires judiciaires de toutes les institutions et écoles qui s'occupent de la formation des magistrats européens.

En 2013, l'IFJ a organisé pour la première fois une compétition THEMIS dans ses locaux de formation. 11 pays y ont pris part: l'Allemagne, la Finlande, la France, la Hongrie, la Lituanie, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, la Slovénie, l'Espagne et la République tchèque.

Les objectifs de THEMIS sont multiples: la compétition veut réunir des futurs magistrats de plusieurs pays européens durant leur stage afin qu'ils puissent partager des valeurs communes et de nouvelles expériences entre collègues mais aussi, qu'ils puissent échanger sur un grand nombre de thèmes.

Un des buts principaux de THÉMIS est d'améliorer les aptitudes (comme communiquer, discuter, penser de manière critique avec un esprit d'analyse) dont les participants ont besoin durant leur carrière. A la fin, les participants pourront obtenir une plus grande expérience et nouer des contacts avec d'autres stagiaires et formateurs.



Les matières d'e-learning de 'l'anglais juridique en matière pénale'

En 2013, l'IFJ n'a pas organisé de séminaire européen. Le manque de personnel en est la cause principale, ce qui est dommage car, ces projets sont à chaque fois **cofinancés** à hauteur d'au moins 80% **par la Commission européenne** et l'IFJ laisse ainsi échapper des occasions importantes. Depuis le 23 septembre 2013, un magistrat est détaché à temps plein au sein de l'IFJ pour soutenir ses activités internationales, ce qui va permettre de mieux exploiter les possibilités de cofinancement qu'offre la Commission européenne.

En 2013, l'IFJ a introduit trois projets auprès de la Commission européenne pour des séminaires européens et a appris, fin 2013, qu'ils ont tous été acceptés et vont ainsi bénéficier d'une subvention européenne. De plus, l'IFJ est partenaire de l'*Ecole nationale de la Magistrature* (France) dans un quatrième projet qui a également été approuvé par la Commission européenne durant l'automne 2013.

5.5. Questions parlementaires

En 2013, nombre de questions parlementaires touchant de près ou de loin au fonctionnement de l'IFJ ont été posées. Cet intérêt accru de la part des parlementaires était indubitablement lié au fait que, comme déjà indiqué, 2013 était une année charnière pour la mise en œuvre des réformes de la justice qui étaient en chantier. Il est clair que le Parlement s'est rendu compte que ces réformes devaient, le cas échéant, s'accompagner d'une bonne formation des magistrats et du personnel judiciaire afin de leur fournir les nouvelles compétences requises pour que les réformes puissent être mises en œuvre convenablement. L'aspect financier a également été abordé régulièrement, ce qui n'est pas négligeable, étant donné que tant le nombre de réformes que leur impact ont considérablement augmenté le nombre de formations à développer, alors que le budget de l'IFJ stagne. La devise est donc : faire davantage, avec moins de moyens.

Les questions de mesdames et messieurs les députés et les sénateurs portaient plus particulièrement sur l'affectation des moyens alloués à l'IFJ, un courrier adressé par l'IFJ au président du tribunal de première instance de Bruxelles concernant l'analyse des besoins (un même courrier a été envoyé à tous les chefs de corps des magistrats, aux greffiers en chef et aux secrétaires en chef), la collaboration entre l'IFJ et les universités, la formation obligatoire pour les magistrats des tribunaux de la famille et de la jeunesse, le nombre de jours de formation suivis et le nombre d'inscriptions de magistrats et de membres du personnel judiciaire.

6. Commissions d'évaluation du stage judiciaire

6.1. Création – composition – tâches

Les commissions francophone et néerlandophone d'évaluation du stage judiciaire (ci-après les ECE) ont été instaurées par l'article 42 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire. Elles ne font cependant pas partie des organes³⁸ de l'IFJ. Elles sont indépendantes et uniquement *rattachées* à l'IFJ qui assure, d'une part, le secrétariat des commissions et prend en charge, d'autre part, les jetons de présence et la rémunération des membres. Comme elles sont néanmoins 'rattachées' à l'IFJ, leurs activités sont abordées dans le présent rapport annuel.

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

- 1 magistrat du siège ;
- 1 magistrat du ministère public ;
- 2 experts dans le domaine de l'enseignement, de la pédagogie ou de la psychologie du travail ; et
- et le directeur adjoint de l'Institut de Formation en charge des magistrats et des stagiaires judiciaires³⁹.

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

Etant donné que le directeur adjoint en question a été nommé vice-président de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire par A.R. du 26 février 2013, il a quitté l'Institut le 28 février 2013.

³⁸ Art. 9 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire, M.B., 2 février 2008, stipule que : « Les organes de l'Institut sont : le conseil d'administration, la direction et le comité scientifique ».

³⁹ Voir art. 43 de la loi du 31 janvier 2007.

Le 10 octobre 2013, un vote officiel a eu lieu concernant la nouvelle présidence de la commission d'évaluation. Les deux commissions ont, à cette occasion, proposé que le directeur de l'Institut de Formation judiciaire soit désormais leur nouveau président.

Les ECE ont pour mission⁴⁰:

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

6.2. Renouvellement du mandat des membres de la commission d'évaluation

Le 1^{er} janvier 2013, les membres des deux commissions d'évaluation ont assumé un nouveau mandat d'une durée de quatre ans. Du côté néerlandophone, les membres effectifs restent les mêmes qu'auparavant.

Du côté francophone, le membre magistrat du siège a été remplacé, à sa propre demande.

Le membre magistrat du ministère public, qui avait initialement été nommé durant le mandat précédent membre suppléant, mais qui avait rapidement dû agir comme membre effectif a donc, lui aussi, été nommé membre effectif des ECE.

6.3. Réunions

Les ECE néerlandophones et francophones se sont réunies à quatre reprises en 2013, à chaque fois en commission réunie.

En outre, à la demande d'un stagiaire qui avait reçu l'évaluation finale «favorable avec réserves», une réunion de la commission d'évaluation néerlandophone s'est tenue afin de l'entendre et d'entendre son maître de stage. Cependant, la commission d'évaluation est finalement restée sur sa décision initiale.

Un brainstorming a également eu lieu: les commissions ont eu un échange de vues sur l'évolution que l'on souhaite donner aux ECE durant ce mandat.

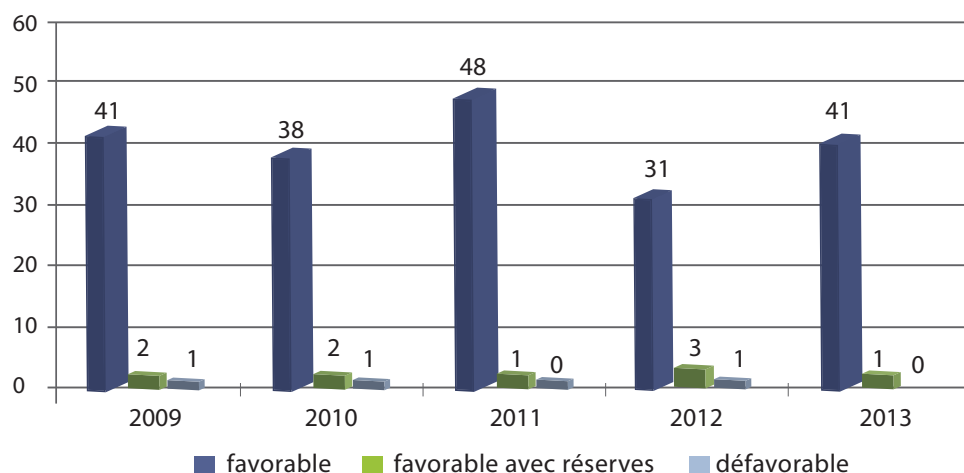
6.4. Evaluations

En 2013, les ECE ont procédé à l'évaluation finale de 42 stagiaires judiciaires (30 néerlandophones + 12 francophones). Dans 41 cas sur 42, l'évaluation finale était «favorable».

Dans un seul cas, une évaluation finale «favorable, avec réserves» a été attribuée.

De façon très succincte, l'évaluation finale «favorable, avec réserves» a été donnée en raison du fait qu'au départ, l'intéressé faisait preuve d'une assurance excessive dans son travail, de sorte qu'il n'était pas ou presque pas ouvert aux opinions d'autrui. Durant la troisième partie de son stage, il a cependant corrigé ce trait de sa personnalité en adoptant une attitude plus disposée à remettre en question son point de vue et aussi à le corriger, le cas échéant. Cela représente toutefois un point d'attention permanent pour le stagiaire en question.

Evaluations finales ECE 2009-2013



6.5. Principales activités en 2013

6.5.1. Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire

Comme indiqué ci-dessus l'ECE a notamment pour mission de réaliser une harmonisation du stage judiciaire. A cet effet, les commissions peuvent adresser des recommandations aux maîtres de stage.

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

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

En 2013, on a abordé la question du stage au sein des auditorats du travail et des tribunaux du travail – où seul un nombre limité de stagiaires effectuent leur stage. Pour ces stagiaires, des recommandations seront formulées à l'avenir.

6.5.2. Directives concernant le stage extérieur

En 2013, les ECE ont dû apprendre qu'EUROPOL n'avait plus la possibilité d'accueillir des stagiaires judiciaires pour effectuer une partie de leur stage extérieur. On a choisi de ne pas prévoir d'autre lieu de stage pour ce stage extérieur étant donné que le programme AIAKOS⁴¹ destiné aux stagiaires judiciaires s'en charge en grande partie.

En outre, en 2013, aucune adaptation n'a été apportée aux directives existantes pour le stage extérieur.

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

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

Les ECE restent d'avis qu'une adaptation de l'article de loi susmentionné est nécessaire. La liste des institutions énumérées à l'article 259octies du Code jud. devrait donner des exemples et tout programme de stage extérieur devrait systématiquement être soumis à l'approbation de la commission d'évaluation qui doit décider, de façon autonome, de la pertinence ou non du service extérieur proposé pour la formation d'un futur magistrat. De la sorte, on pourra convenablement tenir compte des expériences spécifiques déjà acquises et combler certaines lacunes sur le plan des connaissances, des attitudes et des aptitudes. Il serait ainsi possible d'effectuer un stage dans un cabinet d'avocat, mais dans un arrondissement différent de celui dans lequel le stage judiciaire est effectué. Effectuer un stage dans une juridiction supranationale ou au sein d'Eurojust devrait également être possible⁴². Un stage au sein de la Cour de cassation, de la Cour constitutionnelle ou du Conseil d'Etat est également envisageable.

⁴¹ En 2013, l'IFJ a lancé le programme AIAKOS. Ce programme s'inscrit dans le cadre du Réseau européen de Formation judiciaire (EJTN-REFJ). Le programme permet aux stagiaires judiciaires d'effectuer un stage dans d'autres pays de l'Union européenne.

⁴² Voir la proposition de loi de Madame Clotilde Nyssens (Documents parlementaires, la Chambre, 2008-2009, CRIV 52, COM 590, p. 35-37).

Listes des institutions par lesquelles les stagiaires judiciaires doivent obligatoirement passer pendant leur stage extérieur (en fonction de leur choix pour le stage court au niveau du parquet ou d'un audiorat du travail ou pour le stage long au niveau du siège)

Service de police (stage court parquet/audiorat du travail, stage long siège)

Etablissement pénitentiaire (stage court parquet/audiorat du travail, stage long siège)

Maison de justice (en charge des conseils juridiques de première ligne) ou bureau d'aide juridique (stage court parquet/audiorat du travail, stage long siège)

Service d'inspection ou une institution de la sécurité sociale (stage court audiorat du travail)

Notaire ou huissier de justice (stage long siège)

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

6.6. Problème persistant

Outre l'adaptation nécessaire susmentionnée de l'article 259octies du Code jud., il y a encore le problème des stagiaires judiciaires qui ont été, pendant au moins trois ans, juristes de parquet ou référendaires et qui sont, de ce fait, dispensés d'une part importante de leur stage⁴³.

Dans le cas des anciens juristes de parquet (qui sont dispensés des 12 premiers mois de stage au sein du parquet), les intéressés doivent en effet déjà être évalués par leur maître de stage alors qu'ils sont encore en train d'effectuer leur stage au sein d'un service extérieur et que leurs maîtres de stage ne les ont par conséquent pas encore vus à l'œuvre au sein du parquet. Les ECE doivent, elles aussi, donner une évaluation finale avant même que ces

stagiaires n'aient entamé de façon effective un court stage de trois mois au sein du parquet. Le déroulement du stage des anciens référendaires (qui sont dispensés des quinze mois de stage au niveau du siège du tribunal et qui n'ont par conséquent encore jamais dû rédiger un projet de jugement ou participer à un délibéré) ne permet pas non plus de les évaluer sur les compétences qu'ils ont ou pas en tant que futurs juges.

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

⁴³ Voir art. 259octies, §§ 2 et 3, du Code jud.

7. Perspectives d'avenir

« The pessimist complains about the wind ; the optimist expects it to change ; the realist adjusts the sails. » **William Arthur Ward**

Ces dernières années, l'Institut de Formation judiciaire (IFJ) a accompli beaucoup de réalisations. Ainsi, il a fortement misé sur la satisfaction de sa clientèle en élargissant son offre en formations tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en travaillant sur son identité, sa notoriété, son informatisation, etc. Mais en être là ne signifie pas que l'IFJ doive s'endormir sur ses lauriers car, l'IFJ a en effet la saine ambition de vouloir toujours mieux faire.

La formation des magistrats et du personnel judiciaire est la raison d'être de l'IFJ. Et à l'avenir aussi, l'une des questions essentielles restera celle de savoir comment l'IFJ peut faire en sorte que l'apprentissage continue à occuper une place centrale, à côté du travail. Comment l'IFJ peut-il continuer à entretenir l'intérêt des personnes qui participent à ses formations ? A quelles formes d'apprentissage doit-il donner la priorité ? Et comment peut-on mettre en place des formes d'apprentissage telles que l'e-learning, le livestream et les webinars ? Le message reste donc qu'il faut tenir compte du contexte sociétal et demeurer à l'écoute du groupe-cible.

Vision

En 2013, un pas important a été accompli vers la poursuite du développement des formations destinées aux collaborateurs de la justice. Conformément à la nouvelle vision, les formations mettront davantage l'accent sur les capacités, plutôt que sur les connaissances.

Dans les années à venir, l'IFJ devra relever le défi de mettre cette vision en pratique. Sa mission sera de sensibiliser les personnes qui participent aux formations de l'IFJ à la valeur ajoutée de ces formations et de les inciter à continuer à développer et renforcer leurs compétences.

Dans cette optique, un sondage des besoins a été réalisé en 2013 auprès des chefs de corps. Ce sondage est censé donner un aperçu correct des besoins qui existent sur le terrain, afin que les compétences critiques, nécessaires pour la réforme de la justice, puissent être développées.

Formations

Ces dernières années, l'IFJ a évolué pour passer de formations principalement juridico-techniques à des formations plus orientées vers le management, tant au niveau administratif et organisationnel qu'au niveau socio-économique.

A cet égard, la priorité ira à l'élaboration de formations spécifiques en management. L'IFJ pourra ainsi donner aux chefs de corps et aux magistrats dirigeants le soutien dont ils ont besoin pour assumer leur rôle et leurs responsabilités et pour relever les défis de demain.

Réforme de la justice

En 2014, la nouvelle vision de l'IFJ devra affronter un premier test important. La réforme de la justice exigera plus de spécialisation et de responsabilité de la part des collaborateurs de la justice. Les accompagner à travers cette transition est des lors essentiel afin que chaque collaborateur dispose, à temps, des compétences nécessaires pour exercer sa fonction convenablement.

Finances

Mener à bien les transitions qui attendent la justice requiert de disposer d'une marge budgétaire suffisante. Or, la dotation qui est censée garantir le fonctionnement de l'IFJ est gelée depuis sa création et est actuellement même descendue à 0,79% de la masse salariale de son public-cible. Une donnée préoccupante et un recul par rapport à 2009, où la dotation s'élevait encore à 0,9%. Il importe des lors que les moyens financiers nécessaires soient débloqués afin de ne pas risquer de compromettre, dans les années à venir, le développement nécessaire des compétences de l'organisation judiciaire. Par conséquent, la marge budgétaire actuelle oblige l'IFJ à établir des priorités dans son offre de formations afin d'en préserver la qualité.

Les contrôles multiples doivent également être examinés de plus près. Aujourd'hui, l'IFJ est soumis à des contrôles des commissaires du gouvernement, de la Cour des comptes et d'un réviseur d'entreprise. Bien que ces contrôles reposent sur une base démocratique, leur périodicité

élevée implique une charge de travail supplémentaire pour le personnel qui est déjà dépassé, compte tenu des effectifs limités. Ceci met en danger le fonctionnement opérationnel de l'organisation.

Personnel

Outre une marge budgétaire, il reste aussi nécessaire d'avoir une politique adéquate en matière de ressources humaines. Le développement d'un partenariat avec le SPF P&O a été mis en veilleuse, de sorte qu'il est nécessaire de professionnaliser la politique des ressources humaines, d'avoir du personnel qualifié et un savoir-faire dans le domaine du recrutement et de la sélection, de la formation, de la politique sociale, etc.

A terme, un élargissement du personnel s'impose aussi afin de réaliser à terme les objectifs, le plan d'action et la nouvelle vision. L'absence d'un membre du personnel se fait en effet sentir au niveau de l'ensemble de l'organisation.

8. Conclusion

En 2013, l'IFJ a organisé des formations pour 15.580 magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire. Malgré la marge budgétaire en recul et malgré la petite équipe de collaborateurs, l'Institut est de nouveau parvenu à proposer une offre de formations étendue et de qualité.

Et au niveau international aussi, en 2013, l'IFJ s'est de nouveau fait valoir. En 2013, l'IFJ a lancé en Belgique son projet-pilote national AIAKOS et a bénéficié de plusieurs projets européens. La présence de délégations internationales de la Palestine, de la Bulgarie, du Burundi et du Tchad montre également que l'intérêt pour les activités de l'IFJ ne cesse d'augmenter même à l'étranger.

2013 était aussi une année inscrite sous le signe de l'évolution. Dans les années à venir, plusieurs évolutions sociétales vont avoir lieu et auront un impact sur le système judiciaire : la réforme de la justice, la mobilité croissante et l'autonomie de gestion. En gardant cela à l'esprit, l'IFJ a formulé une réponse à cette situation dans un texte de vision clair et axé sur l'avenir, qui se base sur les compétences. Le fil conducteur est clair : à l'avenir, les formations de l'IFJ mettront davantage l'accent sur les capacités, plutôt que sur les connaissances.

Pour mettre cette vision en pratique, le projet « ABA »⁴⁴ a été développé plus avant. Pour la première fois, un modèle de compétences judiciaire est développé en collaboration avec des experts. Par ailleurs, l'IFJ est parvenu, par le biais d'une analyse des besoins réalisée auprès des chefs de corps, à répertorier les besoins par région. A terme, cet inventaire doit permettre à l'IFJ de développer un portefeuille de formations à la fois large et approfondi, en adéquation avec les besoins ressentis sur le terrain.

Pour que cette transformation s'effectue sans problèmes sur le terrain, il est nécessaire de disposer de processus internes de travail qui soient souples, de façon à mettre en concordance les différents maillons de l'organisation. Pour ce faire, l'uniformisation, l'automatisation et l'informatisation des processus de travail s'impose. Le « learning management system » central (projet INEV)

⁴⁴ « ABA » signifie : « Analyse des Besoins – BehoeftenAnalyse »

doit soutenir la gestion administrative des tâches-clés, afin d'arriver à des processus de travail plus rentables, plus systématiques et plus efficaces.

Enfin, les restrictions budgétaires ont un impact direct sur le fonctionnement de l'organisation et obligent l'IFJ à prendre des décisions critiques au niveau de l'offre en formations. Il ne faut cependant pas perdre de vue l'importance de la formation. Avec la réforme de la justice en perspective, faire des économies sur la formation risque, plus que jamais, de compromettre le résultat visé par la réforme.

Bruxelles, le 17 mai 2014

