

“Cutting the deficit by gutting our investments in innovation and education is like lightening an overloaded airplane by removing its engine. It may make you feel like you’re flying high at first, but it won’t take long before you feel the impact.”

Barack Obama’s State of the Union, January 2011 - Race to the top

Rapport annuel 2010



IGO
Instituut voor
Gerechtelijke Opleiding

IFJ
Institut de Formation
Judiciaire



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	2
1.1	Historique	2
1.2	Statut	3
1.2.1	Introduction	3
1.2.2	Présentation du problème	3
1.2.3	Les arguments qui plaident pour un institut fédéral	3
1.2.4	Conclusion	5
2	Mission	6
2.1	Mission et vision	6
2.2	Plan de gestion et d'action	6
3	Organisation	6
3.1	Direction	6
3.2	Conseil d'administration	8
3.2.1	Composition	8
3.2.2	Activités	9
3.3	Commissaires du gouvernement	10
3.4	Comité scientifique	10
3.4.1	Composition	10
3.4.2	Activités	11
4	Moyens	13
4.1	Moyens financiers	13
4.1.1	Budget	13
4.1.2	Dotation	14
4.1.3	Comptes	14
4.1.4	Contrôle	14
4.1.5	Points à améliorer	16
4.2	Personnel	18
4.2.1	En général	18
4.2.2	Evolution du personnel	19
4.2.3	Points à améliorer	21
4.3	Encadrement matériel	23
4.3.1	Locaux	23
4.3.2	Appui logistique	25
4.3.3	ICT (TIC)	25

5 Activités de formation	26		
5.1 Public-cible	26	5.5.2 Les frais de déplacement	45
5.2 Formations : généralités	29	5.5.2.1 Présentation de la problématique	45
5.3 Division « Magistrats »	29	5.5.2.2 Objections	46
5.3.1 Directives	29	5.5.2.3 Conclusion	47
5.3.2 Questionnaire de sondage concernant les besoins	30	5.5.3 La formation obligatoire des magistrats nommés sur la base de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation	47
5.3.3 Formations en 2010	30	5.5.3.1 Présentation de la problématique	47
5.3.3.1 Formations internes	30	5.5.3.2 Conclusion	48
5.3.3.2 Formations internationales	33		
5.3.3.3 Formations externes	35	6 Commissions d'évaluation du stage judiciaire	48
5.4 Division « ordre judiciaire »	36	6.1 Création - Indépendance - Composition - Tâches	48
5.4.1 Directives	36	6.2 Réunions des ECE en 2010	49
5.4.2 Analyse des besoins en formations	37	6.3 Evaluations finales en 2010	49
5.4.2.1 Travaux du comité d'accompagnement	37	6.4 Objectifs complémentaires pour 2010	49
5.4.2.2 Protocole relatif aux conclusions de la négociation au sein du comité du secteur III – Justice du 21 mai 2010	38	6.4.1 Rencontre avec les maîtres de stage	49
5.4.2.3 Enquête de la division « Personnel de l'ordre judiciaire	39	6.4.2 Rencontre avec les stagiaires	49
5.4.3 Formations en 2010	39	6.4.3 Suivi des stagiaires	50
5.4.3.1 Formations internes	39	6.4.4 L'harmonisation du stage	50
5.4.3.2 Congés de formation	41	6.4.5 Evaluation du système du stage extérieur	50
5.4.3.3 Formations externes	41		
5.5 Points à améliorer dans les activités de formation	41	7 IFJ : Perspectives d'avenir	51
5.5.1 L'obligation imposée par l'article 13, alinéa deux, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 4 de la loi du 24 juillet 2008 (obligation de collaborer avec les communautés)	41	8 Conclusion	52
5.5.1.1 Les formations externes	42		
5.5.1.2 Les formations internes	42		
5.5.1.3 Conclusion	45		

1. Création et cadre légal

L'Institut de Formation judiciaire (ci-après, l'IFJ) est une jeune institution qui a été créée par la loi du 31 janvier 2007.¹ Nombre d'autres pays de l'Union européenne s'étaient déjà dotés, depuis de nombreuses années, d'organes spécifiques chargés de l'organisation de la formation professionnelle des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire.



1.1 Historique

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

Plus tard, avec l'accord Octopus du 28 mai 1998, la volonté était de créer une « école de la magistrature ».

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

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

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

Il a fallu attendre le 7 novembre 2006 pour que la ministre de la Justice de l'époque, Laurette Onkelinx, présente au Sénat le projet de loi qui a finalement abouti à la loi du 31 janvier 2007.

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

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

De ce fait, l'IFJ n'est opérationnel que depuis le 1er janvier 2009. Les premiers mois, l'IFJ s'est consacré à l'organisation de son fonctionnement (notamment avec l'installation des différents organes de l'IFJ, l'établissement d'un budget, l'occupation des locaux et leur aménagement, le recrutement de collaborateurs, etc.). En même temps, il assurait déjà les formations obligatoires en vertu de la loi pour les magistrats et les stagiaires judiciaires ainsi que la continuation des formations existantes pour le personnel de l'ordre judiciaire.

1.2 Statut

Une institution fédérale :

Pourquoi la formation des magistrats ne peut-elle être scindée

1.2.1 Introduction

Dans le cadre de la discussion sur l'éventuelle attribution aux communautés de la compétence de régler elles-mêmes l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de première instance (tribunal de police, justice de paix, tribunal de première instance, tribunal de commerce, etc.) et des juridictions d'appel (cour d'appel, cour du travail, etc.), certains plaident pour que la **formation des magistrats** soit elle aussi transférée aux communautés.



Un plaidoyer similaire a été tenu durant l'automne 2007 et le printemps 2008 lorsque certaines personnes ont proposé que la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire soit abrogée, de façon à ce que la formation judiciaire puisse s'organiser dans une école francophone et une école néerlandophone de la magistrature au sein des facultés de droit des universités.

Aujourd'hui comme en 2007-2008, cette discussion est menée sur la base de l'argument inexact tendant à dire que la formation professionnelle des magistrats n'est pas une compétence fédérale, mais plutôt une compétence des communautés.

1.2.2 Présentation du problème

L'idée de créer une école de la magistrature sous la forme d'un centre interuniversitaire par communauté remonte à l'accord Octopus et revient régulièrement sur le devant de la scène. « Il sera créé une école de la magistrature par communauté sous la forme d'un centre interuniversitaire.

À cet effet, un accord de coopération sera conclu avec les communautés. Un lien fonctionnel avec le Conseil supérieur de la Justice doit être prévu ».⁶

Lors de la discussion du projet de loi sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire, tant au sein de la commission Justice qu'au sein de l'assemblée plénière du Sénat, on a répondu de façon circonstanciée à la question de savoir s'il fallait créer un seul institut de formation fédéral ou bien deux écoles de la magistrature, une par communauté.⁷

La présente note reprend à nouveau les arguments qui plaident en faveur du maintien de l'institut fédéral de formation judiciaire.

1.2.3 Les arguments qui plaident pour un institut fédéral

La formation professionnelle fait partie intégrante du statut du magistrat ou du personnel de l'ordre judiciaire et est, par conséquent, une matière fédérale.

La formation professionnelle de la magistrature ne peut être dissociée de la nomination à la fonction de magistrat. Les compétences en matière d'accès à la fonction de magistrat, au stage et à la formation permanente sont en effet des compétences fédérales qui ont été confiées essentiellement au Conseil supérieur de la Justice.⁸ C'est la raison pour laquelle il convient de créer un institut fédéral de formation pour la magistrature.⁹

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

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

⁽³⁾ C'est bien le cas dans un certain nombre de pays comme notamment l'Espagne, la France, le Portugal et la Roumanie. Les « écoles » y assument des mois durant l'entière responsabilité de la formation des « futurs magistrats » préalablement à leur nomination. Les « stagiaires » sont considérés comme des « employés » de l'école qui verse par exemple aussi les traitements.

⁽⁴⁾ Article 9 du 24 juillet 2008 modifiant la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ, MB, 4 août 2008.

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

⁽⁶⁾ Doc. Chambre, 1997-98, n°1568/2, 43..

⁽⁷⁾ Documents parlementaires, Sénat, 2006-2007, 3-1889/4 & Annales, Sénat, 21 décembre 2006.

⁽⁸⁾ Voir art. 151 du Code jud.

⁽⁹⁾ Voir avis du Conseil supérieur de la justice du 27 septembre 2006 sur l'avant-projet de loi sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire – www.hrj.be → Avis à l'intention du monde politique.

Dans les actes du colloque « Le Conseil supérieur de la Justice, une évaluation après quatre ans », organisé le 17 novembre 2004 par le Centre interuniversitaire de Droit judiciaire, le professeur J.-F. van Drooghenbroeck balaye d'un revers de la main l'idée de mettre en œuvre ce point de l'accord Octopus et ce, en raison d'objections constitutionnelles : « La formation des magistrats reste une matière fédérale. (...) Car il convient de ne point confondre la formation des juristes avec la formation professionnelle des magistrats et des autres gens de justice ». ¹⁰

Monsieur F. Delpérée, sénateur et spécialiste éminent du droit constitutionnel, a également attiré l'attention sur les objections constitutionnelles qui ont été soulevées par rapport à ce projet. ¹¹

Tant en janvier 2005 qu'en décembre 2006, le ministre flamand de l'Enseignement a été interpellé sur cette question et a reconnu explicitement que la formation des magistrats était une compétence fédérale : « La formation continue ne relève pas de la compétence des communautés, mais de la compétence de ceux qui sont compétents pour la profession en question ». ¹²

Le maintien d'un institut de formation fédéral permettra aux magistrats, et également au personnel de l'ordre judiciaire, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, d'échanger leurs expériences professionnelles sur nombre de questions juridiques complexes qui se posent et en Flandre et en Wallonie. Cet échange d'expériences professionnelles se fait aujourd'hui au-delà des frontières linguistiques et contribue à la conservation de l'unité de la jurisprudence. La création de deux instituts, un par communauté, provoquera les germes d'une jurisprudence disparate et d'une scission complète de la justice.

Outre l'échange d'expériences professionnelles, il y a également plusieurs formations spécialisées (par ex. pour pouvoir exercer la fonction de juge d'instruction) qui sont actuellement développées et organisées sur une base fédérale. Les exigences pour l'exercice de la fonction de juge d'instruction et en particulier la qualité de la formation spécialisée préalable doivent rester au niveau fédéral, de façon à respecter une même norme (supérieure) fédérale.

La crainte que l'institut de formation n'entre en concurrence avec les universités s'est avérée parfaitement injustifiée. Comme les deux premières années de fonctionnement l'ont suffisamment bien démontré, l'institut de formation se concentre sur les besoins spécifiques de l'ordre judiciaire (ex. : la formation durant le stage judiciaire, les formations préalables pour exercer un mandat spécifique, l'échange d'expériences professionnelles, etc.). En même temps, il est nécessaire que les magistrats et les autres collaborateurs de l'ordre judiciaire puissent continuer à participer aux colloques enrichissants qui sont organisés, notamment par les universités, et qui leur permettent d'échanger leurs connaissances et leurs expériences avec d'autres praticiens du droit. Les deux formes de formation sont complémentaires. D'ailleurs, la loi permet de conclure des protocoles de collaboration avec les communautés. ¹³ L'IFJ a d'ailleurs déjà organisé des formations en étroite collaboration avec les administrations régionales. ¹⁴ La limitation du public-cible imposée par la loi (art. 7 de la loi du 31 janvier 2007) et l'introduction d'un quota concernant les communautés (art. 13 de la loi du 31 janvier 2007) a un effet secondaire négatif : d'éventuels liens de collaboration utiles en la matière peuvent leur échapper.

Par ailleurs, il convient de noter que la Belgique compte 2460 magistrats. 54 % sont néerlandophones et 46 % sont francophones. ¹⁵ On peut à juste titre se demander dans quelle mesure le transfert de la formation des magistrats vers les communautés (ce qui se traduirait de facto par la scission de l'IFJ) serait un acte de bonne gouvernance. En effet, l'IFJ peut actuellement bénéficier de façon optimale d'un certain nombre d'économies d'échelle : comme indiqué ci-dessus, les normes applicables au niveau de la formation sont actuellement les mêmes pour les magistrats francophones et néerlandophones. L'ensemble du processus conceptuel (la définition des parcours de formation, l'établissement des programmes, l'évaluation et l'amélioration des formations, etc.) se déroule pour le moment aussi de façon centralisée (au niveau fédéral). Il y a un seul bâtiment, une seule direction, un seul conseil d'administration, un seul comité scientifique, une seule équipe administrative, etc. Pour qu'un service public fonctionne de façon efficace, un certain nombre de fonctions horizontales (ICT (TIC), comptabilité, gestion du personnel, bâtiments, questions juridiques, communication, etc.) qui sont aujourd'hui assurées par l'IFJ – qui est une institution indépendante avec personnalité juridique –, sont nécessaires. Scinder l'IFJ signifie que tous les points susmentionnés devront se faire en double (et en triple si l'on décide

de garder un socle fédéral pour certaines matières – comme, par exemple, les normes minimales, les directives, etc.). Il est illusoire de croire que cela aurait pour effet de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité.

Enfin, il convient de souligner que l'IFJ participe également, dans le cadre de la poursuite du développement de l'espace européen de liberté, de sécurité et de justice, aux appels de la Commission européenne pour l'organisation de formations à l'intention des magistrats des 27 États membres.¹⁶ Les magistrats belges rencontrent ainsi leurs homologues européens, ce qui contribue à renforcer la confiance mutuelle, ce qui est la base d'une collaboration efficace sur le terrain et par conséquent d'une meilleure collaboration judiciaire. Les séminaires qui sont organisés au niveau belge sont généralement organisés selon la clé de répartition « 40 magistrats belges / 50 magistrats européens ». L'IFJ prépare pour le moment deux séminaires de ce genre, qui auront lieu en 2011, l'un sur les délits environnementaux et l'autre sur la médiation. Le premier séminaire est financé à 70% par la Commission européenne, le deuxième l'est à 80%. Il importe toutefois de noter que l'attribution de ces fonds n'est souvent possible que pour les États nationaux et pas pour les régions ou les communautés. Il semble impensable que la Belgique n'utilise plus (ne puisse plus utiliser) à l'avenir cette part considérable de financement européen.

1.2.4 Conclusion

Nous plaillons instamment pour le maintien du caractère fédéral de la formation des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire, ainsi que pour l'attribution des moyens financiers nécessaires¹⁷ à l'Institut de Formation judiciaire afin que celui-ci puisse remplir ses missions. La formation est un instrument important pour une utilisation efficace et une optimisation des ressources humaines disponibles.

La poursuite du développement de l'Institut de Formation judiciaire et la mise à disposition des moyens financiers nécessaires contribueront de façon optimale à la réalisation de l'objectif d'une justice performante.

Une institution « sui generis »

Dans la classification des unités du secteur public, la Banque nationale de Belgique place l'IFJ, à l'instar notamment de la CREG¹⁸ et du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, sous la catégorie « pas classé dans la loi du 16 mars 1954 ». L'IFJ a été créé sous la forme d'un parastatal « sui generis ». Sa structure spécifique vise plus particulièrement à assurer l'indépendance de la magistrature. Ce qui se reflète dans la composition des organes de gestion:

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

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

⁽¹⁰⁾ Le Conseil supérieur de la Justice, une évaluation après quatre ans, La Charte, 2005, p. 116-122.

⁽¹¹⁾ Annales, Sénat, 21 décembre 2006, p. 40-42.

⁽¹²⁾ Annales, Parlement flamand, Commission Enseignement, 13 janvier 2005, 11-15 & Annales, Parlement flamand, 17, 20 décembre 2006.

⁽¹³⁾ Art. 13 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽¹⁴⁾ On peut en citer trois : du côté flamand, la formation sur le décret relatif à la défense de l'environnement (organisée le 16 septembre 2009), la formation sur le Code flamand de l'Aménagement du territoire (organisée le 22 octobre 2009), auxquelles, selon les cas, ont également pris part, outre les magistrats spécialisés, des inspecteurs de l'environnement et de la nature et des inspecteurs de la construction et du logement ; du côté francophone, la formation sur le nouveau décret wallon relatif à l'environnement du 5 juin 2008 (organisée le 1er octobre 2009).

⁽¹⁵⁾ Justice en chiffres 2010, p. 8-12 (www.just.fgov.be/img_publications/pdf/182.pdf).

⁽¹⁶⁾ Les échanges internationaux dans le domaine de la formation judiciaire sont bien entendu beaucoup plus vastes que ces séminaires de formation européens.

⁽¹⁷⁾ L'article 38 de la loi du 31 janvier 2007 promet, une fois la vitesse de croisière atteinte, 1,9 % de la masse salariale annuelle du personnel de l'ordre judiciaire.

⁽¹⁸⁾ Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz

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

Il s'agit en particulier de:

- L'avis n° 4 van du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;¹⁹
- la Magna Carta de l'indépendance judiciaire du 17 novembre 2010 du Conseil Consultatif des Juges européens du Conseil de l'Europe ;
- la recommandation CM/Rec(2010)12 du Comité des Ministres aux États membres sur l'indépendance, l'efficacité et les responsabilités des juges.²⁰



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.

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

Dans le cadre de l'élaboration de la loi du 31 janvier 2007, plusieurs dispositions ont cependant été puisées dans la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. L'IFJ risque de ce fait de perdre en autonomie.

2. Mission

Non est prosperum ventum cui nescit quo vadit”

(Seneca)²¹

2.1 Mission et vision

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

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

Valeurs de l'IFJ

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

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

En tant qu'organe fédéral indépendant, l'IFJ souhaite contribuer à une justice de qualité en développant de façon optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.²²

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

2.2 Plan de gestion et d'action

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

L'instrument de gestion et de suivi de l'IFJ est le plan de gestion 2010-2016.²³

Ce plan a été établi à partir du « mission statement »²⁴ et de la lettre de mission du Conseil d'administration, du réaménagement du paysage judiciaire, des projets de réforme du ministre de la Justice et des directives du CSJ pour la formation judiciaire.

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

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

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

Les objectifs ont été transposés dans le plan d'action 2010 qui explique les actions à entreprendre au niveau des services généraux et du fonctionnement interne d'une part, et au niveau du service Formations, d'autre part. Il s'agit d'actions (ou de projets) qui doivent aboutir à une amélioration du fonctionnement de l'IFJ en général et de la formation en particulier.

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

Le plan de gestion 2010-2016 a été adapté et les différents objectifs ont, le cas échéant, été formulés et élargis de façon à respecter les critères « SMART ».

Lors de la rédaction du plan d'action de 2011, la version adaptée du plan de gestion 2010-2016 a servi de point de départ.

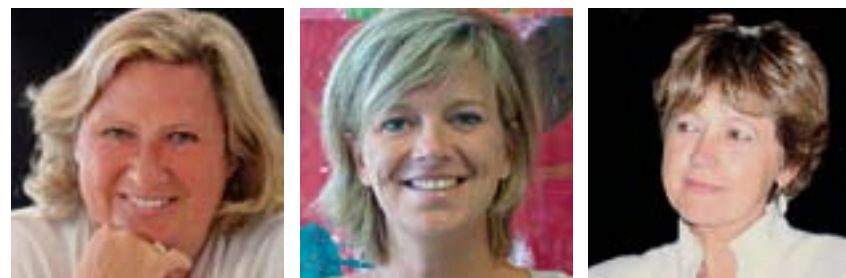
3. Organisation

“Etre placé au-dessus des autres n'est qu'une obligation plus étroite de travailler pour eux et les servir”. (Louis Bourdaloue)

3.1 Direction

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

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



⁽¹⁹⁾ [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)

⁽²⁰⁾ [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBGCF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBGCF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864)

⁽²¹⁾ « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » (Sénèque)

⁽²²⁾ Les compétences professionnelles sont : les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires pour pouvoir exercer leurs fonctions de façon effective, en fonction des intéressés.

⁽²³⁾ Voir www.igo-ifj.be

⁽²⁴⁾ Le « mission statement » a été rédigé par la direction et un certain nombre de membres de l'équipe « provisoire » en décembre 2008 et a servi de point d'appui pour le démarrage de l'IFJ. Il a été le précurseur du plan de gestion et a servi à doter les plans d'action d'un cadre provisoire.

La direction ne fait pas partie du personnel et est un organe de gestion²⁵ 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 ». ²⁶

3.2 Conseil d'administration

3.2.1 Composition

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

Le Conseil se compose de 16 membres, répartis paritairement entre régimes linguistiques néerlandophone et francophone :

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

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

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

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

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

- **Noël Vercruysse**²⁷ 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,

- **Dirk Breuer** Référent du Ministère de la Communauté germanophone.

Un délégué du ministre de la Justice:

- **Bart Van Lijsebeth** Président du Comité permanent de Contrôle des services de police.

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

- **Jean-Paul Janssens** Vice-président de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire.

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

- **Martine Castin** Présidente de chambre à la cour d'appel de Mons,
- **Jacques Mahieu** Président du tribunal de première instance d'Anvers.

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

- **Dominique Reyniers** 1^{er} substitut du procureur du Roi près le tribunal de première instance d'Anvers,
- **Cédric Visart de Bocarmé** Procureur général près la cour d'appel de Liège.

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

- **Guy De Lobelle** Secrétaire en chef près le parquet de l'auditeur du travail de Gand,
- **Wilfried De Vreese** Greffier en chef de la cour d'appel de Gand,
- **Daniel Bierlaire** Greffier en chef du tribunal de première instance de Mons,
- **Djamila Benbihi** Collaboratrice au parquet du procureur du Roi de Namur.

La présidence est assurée par Madame N. Roland.



3.2.2 Activités

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

Après amendement, le projet de règlement d'ordre intérieur a été adopté par le Conseil le 4 mars 2010. Il a été publié au Moniteur belge le 7 juillet 2010.

Le plan de gestion, rédigé par la direction pour la période 2010 – 2016, et le plan d'action pour 2010 ont finalement été approuvés le 25 mars 2010.

Lors de la réunion du 5 mai 2010, le budget 2010 a été approuvé et le recrutement de collaborateurs supplémentaires a été autorisé. Le 24 juin 2010, les comptes de clôture de l'année 2009 ont également été approuvés.

Le 16 décembre 2010, en vue de l'évaluation des membres de la direction, le Conseil a désigné des évaluateurs effectifs et suppléants tant francophones que néerlandophones.

Points à améliorer :

- Les compétences respectives du Conseil d'administration, d'une part, et du Comité de direction, d'autre part, sont définies par la loi. « L'objectif du gouvernement n'est nullement de créer une structure lourde. Les organes ont trois objectifs tout à fait différents :
 1. Le Conseil d'administration est un organe de contrôle qui intervient par intermittence;
 2. La direction est chargée de l'administration journalière et fonctionne comme moteur permanent de l'institut;
 3. Le Comité scientifique agit, subdivisé ou non en sous-groupes, de manière intermittente comme cellule de réflexion. Il signale les besoins de formation, évalue le contenu et les méthodes de la formation et les rectifie. »²⁸

- Un modèle de pilotage abouti qui régit la gestion efficace et réfléchie de l'IFJ ainsi que son contrôle, est nécessaire. L'IFJ doit également être attentif à son utilité pour la société et aux intérêts des parties prenantes (donneurs d'ordre, clients, travailleurs et la société dans son ensemble). Une étude de la société Deloitte (cf. infra) peut contribuer à l'élaboration de ce code de « corporate governance ».
- Le management intégral et l'autonomie de gestion requièrent un système de contrôle interne fiable et bien élaboré. L'IFJ n'a jusqu'à présent pas encore pu intégrer a priori des processus de contrôle formels dans son fonctionnement. D'autre part, les mécanismes de contrôle externe existants qui ont été prévus par la loi portant création de l'IFJ (commissaires du gouvernement et Cour des Comptes) ont été complétés par un contrôle comptable assuré par un réviseur d'entreprises.



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

⁽²⁵⁾ Voir article 12 et suivants de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire

⁽²⁶⁾ Voir article 18 de la loi du 31 janvier sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire

⁽²⁷⁾ Son prédécesseur, M. Ludy Van Buyten, a été mis à la retraite à compter du 20 février 2010

⁽²⁸⁾ Sénat de Belgique, Exposé des motifs, document 3-1889/1 – 2006/ 2007, article 8, p. 16.

3.3 Commissaires du gouvernement

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

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

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 scientifique ne dispose pas de compétence décisionnelle, mais il rend des avis ou formule des recommandations concernant:

- la politique de 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 rend des avis.

Grâce à ces rapports d'évaluation, le Comité peut connaître de très près la réalité des formations et formuler ensuite des propositions d'amélioration.

3.4.1 Composition

Le Comité scientifique se compose de vingt-et-un membres. Ils ont été nommés par A.R. du 30 décembre 2008 (MB 12 janvier 2009) et ont pris leurs fonctions le 1er avril 2009. Le Comité scientifique est composé de:

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

- **Béatrice Ponet** Conseiller à la cour d'appel d'Anvers,
- **Dirk Van Der Kelen** Président du tribunal de première instance de Termonde.

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

- **Michèle Mons delle Roche** Procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-Famenne,
- **Thierry Werts** 1^{er} substitut du procureur du Roi près le tribunal de première instance de Bruxelles.

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

- **Bruno De Vuyst** Avocat au barreau de Bruxelles,
- **Philippe Hallet** Avocat au barreau de Liège.

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

- **Patrick Cauwelier** Greffier en chef des tribunaux de commerce d'Ypres et de Furnes,
- **Katrien Willems** Greffier près la justice de paix du canton d'Aarschot,
- **Muriel Godin** Greffier en chef du tribunal de commerce de Liège,
- **Iolanda Pasquali** Référendaire dans le ressort de la cour d'appel de Mons.

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

- **Hélène Casman** Professeur à la Vrije Universiteit Brussel,
- **Walter Pintens** Professeur à la KU Leuven,
- **Piet Taelman** Avocat et professeur à l'Universiteit Gent,
- **Stefan Rutten** Chargé de cours « onderzoeksgroep geschiloplossing »,
- **Georges de Leval** Professeur à l'Université de Liège,
- **Hakim Boularbah** Avocat – Chargé de cours à l'Université Libre de Bruxelles,
- **Jacques Fierens** Avocat – Professeur aux facultés Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université de Liège,
- **Sébastien van Drooghenbroeck** Chargé de recherche au Fonds national de la Recherche scientifique, chargé de cours aux facultés universitaires Saint-Louis.

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

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

Présidence du Comité scientifique:

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

3.4.2 Activités

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2010. En outre, il y a eu une réunion du groupe de travail « Evaluation des formations pour magistrats » et deux réunions du groupe de travail « Evaluation des formations pour le personnel ».

En 2010, le Comité a pris connaissance pour la première fois des rapports d'évaluation portant sur une année complète.

Il a tout d'abord fixé la méthode d'évaluation des formations de façon à pouvoir avoir une évaluation uniforme tant des formations destinées aux magistrats que de celles destinées au personnel de l'ordre judiciaire. Pour ce faire, on a eu recours au savoir-faire de plusieurs autres instituts européens

de formation de la magistrature, du Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ) et de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale.

Après l'évaluation concrète des formations organisées par l'IFJ en 2009, en vue de l'amélioration permanente de la qualité des formations, le Comité a ensuite rendu un premier avis à la direction et au Conseil d'administration, lequel est repris ci-dessous dans sa totalité:

- **Contenu et méthodologie**

Dans un certain nombre de cas, les programmes sont trop chargés. C'est pourquoi il est suggéré d'aborder parfois un peu moins de thématiques et d'aspirer à un peu plus de profondeur.

- **Communication**

Les formations doivent être annoncées à temps, de façon à ce que les participants puissent prendre les dispositions nécessaires afin de se libérer pour y assister.

- **Documentation**

La documentation est un point important auquel il faut prêter attention pour toutes les formations. Si l'on ne peut pas obtenir de texte de l'orateur, on peut par exemple envisager de constituer une farde de documentation rassemblant les articles existants.

- **Evaluation**

Afin de pouvoir formuler des conclusions pertinentes en vue de l'amélioration de la qualité des formations, les questions des formulaires devraient être composées d'une combinaison de chiffres (par ex. un pourcentage qui reflète le degré de satisfaction) et de questions ouvertes. Le nombre d'inscriptions, le nombre de participants effectifs et le nombre de formulaires d'évaluation remplis doivent être mentionnés dans les rapports. Par ailleurs, les rapports d'évaluation devraient mentionner la catégorie à laquelle appartient la formation : formation initiale, formation permanente ou accompagnement de carrière. Il convient également de préciser si la formation est obligatoire pour certains participants et d'indiquer l'objectif de la formation.

- **Gestion des formations**

L'IFJ doit tenir un registre informatisé, reprenant les données pertinentes des formations qu'il gère ou qu'il organise (nombre de participants, orateurs, coût, etc.). Pour ce faire, il devra le cas échéant s'équiper d'un logiciel spécifique.

La mise en œuvre de ces recommandations est en cours. A titre d'exemple un marché public est en cours en vue de l'acquisition d'un logiciel spécifique (learning management system) permettant de gérer de façon efficace les formations et tout ce qui s'y rapporte.

En outre, le Comité a rendu un avis sur la formation initiale des juges qui sont nommés sur la base de la réussite de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation.

Durant le milieu de l'année 2010, le Comité a également rendu un avis sur les actions de formation à prendre en priorité, car, après la première année de démarrage, l'analyse des besoins en formation était à ce moment-là encore en cours. A cet égard se pose la question de savoir qui est compétent pour procéder à l'analyse des besoins en formation.

Bien que la réponse à cette question semble évidente – avec la création de l'IFJ, le législateur a en effet voulu rassembler toutes les compétences relatives à la politique de formation des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire entre les mains d'un seul organe –, elle ne l'est pas tant que cela dans la pratique et elle anime un combat d'arrière-garde déplorable.

En effet, d'une part, la loi du 31 janvier 2007 a confié au Comité scientifique, de façon expresse, la compétence de rendre des avis au sujet des programmes de formation.²⁹

D'autre part, le ministre de la Justice a, par A.R. du 18 mai 2009³⁰, créé un comité d'accompagnement en matière de formation judiciaire, chargé notamment d'examiner les besoins en formation³¹ des membres du personnel de l'ordre judiciaire. Cet A.R. a été rédigé par l'administration du SPF Justice, sans la moindre concertation avec l'IFJ.

On peut se demander quel est encore le rôle du Comité scientifique compte tenu des compétences qui ont été confiées par A.R. à ce comité d'accompagnement. Des compétences confiées par la loi à un organe de l'IFJ ne peuvent être vidées de leur substance par le biais d'un A.R. L'A.R. est en effet une norme juridique inférieure par rapport à la loi et il porte aussi une date ultérieure. Bien que cela démontre clairement que l'examen des besoins en formation soit une compétence du Comité scientifique, on ne peut que constater que le SPF Justice n'est apparemment pas du même avis.

De plus, le ministre de la Justice a entre-temps formulé des directives concernant la formation des membres du personnel de l'ordre judiciaire.³² Ces directives ont la forme d'une énumération de programmes de formation à organiser, alors que le terme « directives » n'évoque pas des sujets concrets de programmes de formation, mais plutôt des recommandations qui donnent une orientation concernant la manière dont il convient d'aborder les formations.

Le risque de chevauchement des travaux du Comité scientifique et du comité d'accompagnement créé par le SPF Justice est donc bien réel. Pourtant, la solution est évidente et avait d'ailleurs été formulée par le SPF Justice lui-même in tempore non suspecto : au Moniteur Belge du 1er septembre 2006³³, le SPF Justice annonçait que les compétences de l'ancienne commission de la formation seraient transférées à l'IFJ au moment de l'entrée en vigueur du projet de loi qui serait déposé au Parlement à l'automne 2006 (et qui a finalement abouti à la loi du 31 janvier 2007). Le SPF Justice est cependant revenu sur cette résolution et au lieu de supprimer la commission de la formation, il a au contraire créé une nouvelle commission qui a été baptisée « comité d'accompagnement en matière de formation judiciaire » et a repris en grande partie les compétences de la commission de la formation.

Le Comité s'est en outre penché sur la situation spécifique des référendaires et des juristes de parquet dont les missions et l'accomplissement des tâches se font souvent, dans la pratique, de façon très différente. Il a insisté pour que l'IFJ ne néglige en aucun cas leur formation. Concrètement, la réaction de la direction a été de veiller à ce que les référendaires et les juristes de parquet puissent en règle générale participer, en tant que collaborateurs juridiques proches des magistrats, à toute une série de formations qui sont en principe destinées aux magistrats et/ou aux stagiaires judiciaires.

Pour pouvoir exploiter de façon optimale l'expertise et les compétences du Comité scientifique, la direction a décidé d'accéder à la demande du Comité d'inviter, de façon ponctuelle, des membres du Comité, en fonction de leurs spécialisations, à prendre part aux réunions de préparation des programmes de formation. En outre, le projet des programmes détaillés, qui sont élaborés, est communiqué aux membres qui sont spécialisés dans la matière en question.

Enfin, le Comité scientifique a également rendu un avis, en novembre 2010, sur le projet de plan d'action pour 2011, lequel a ensuite été transmis au Conseil d'administration pour approbation après avoir été adapté en tenant compte des remarques du Comité.

4. Moyens

"Cutting the deficit by gutting our investments in innovation and education is like lightening an overloaded airplane by removing its engine.



It may make you feel like you're flying high at first, but it won't take long before you feel the impact."

(Barack Obama's State of the Union January 2011 - Race to the top)

4.1 Moyens financiers

4.1.1 Budget

Dans la loi organique portant création de l'IFJ, les moyens financiers ont été définis de façon expresse comme étant un pourcentage de la masse salariale annuelle du personnel que l'Institut doit former (magistrats et personnel de l'ordre judiciaire).

L'article 38 de cette loi en fixe le montant minimum à 0.9% pour les deux années suivant celle de l'entrée en vigueur de cet article, ce pourcentage devant ensuite être majoré chaque année de 0.25%, afin d'atteindre le seuil de 1,9%.

⁽²⁹⁾ Voir art. 26 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽³⁰⁾ A.R. du 18 mai 2009 fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire, MB 4 juin 2009.

⁽³¹⁾ Voir art. 3 de l'A.R. du 18 mai 2009, MB 4 juin 2009.

⁽³²⁾ Ces directives ont été communiquées à l'IFJ le 26 janvier 2011.

⁽³³⁾ MB 1^{er} septembre 2006, p. 43924-43925.

Pour 2009 et 2010, le budget a ainsi été gelé à 5.220.000 euros. Le budget alloué à la formation judiciaire ne se situe donc même pas au niveau du budget alloué à la médiation pénale ! Plus fort même : comme le budget pour la formation des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire n'a pas été indexé, le budget 2010 de l'IFJ est inférieur au pourcentage de départ de 0,9 % de la masse salariale prévu initialement dans la loi. La masse salariale annuelle des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire s'élevait en 2010 à 628.243.777,17 €. Si l'IFJ était resté au niveau de son pourcentage de départ de 0,9 % de la masse salariale, il aurait dû recevoir une dotation de 5.654.194,00 € (au lieu de 5.220.000,00 €). En termes de pourcentages, l'IFJ n'a par conséquent reçu que 0,83 % de la masse salariale. Au lieu d'augmenter lentement mais sûrement, les moyens financiers sont par conséquent, en termes de pourcentages, diminués.

Cette régression du budget de la formation des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire est l'expression d'un manque criant d'une politique conséquente de la part des autorités fédérales (lors de l'élaboration du budget 2011, on a prévu un même plafonnement du budget de l'IFJ au montant de 5,2 millions d'euros). De plus, cette régression contraste fortement avec l'approche énergique du ministre de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale vis-à-vis des employeurs qui ne fournissent pas assez d'efforts sur le plan de la formation. L'A.R. du 11 octobre 2007 prévoit en effet une contribution patronale supplémentaire de l'ordre de 0,05 % de la totalité du salaire annuel de leurs collaborateurs (à verser sur un fonds de financement du congé éducatif payé) pour les entreprises qui n'investissent pas au moins 1,9 % de la masse salariale dans la formation. Par Arrêté ministériel du 13 avril 2011, le ministre de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale a dressé la liste des secteurs qui n'ont pas fourni suffisamment d'efforts sur le plan de la formation en 2008 et en 2009.³⁴

Bien qu'il n'y ait pas eu de communication de la part du SPF Justice concernant les mesures d'économie du gouvernement, lors de l'élaboration du budget 2010, l'IFJ a dû se baser sur le maintien de la dotation au même niveau qu'en 2009. La loi du 22 décembre 2009 modifiant l'article 38 de la loi portant création de l'IFJ prévoyait en effet le report susmentionné du chemin de croissance jusqu'en 2011.³⁵

Le projet de budget a été soumis au Conseil d'administration en décembre 2009, mais la discussion sur ce projet a été reportée à plusieurs reprises. Le 5 mai 2010, le budget a finalement été approuvé, avec une limitation de l'intervention de l'IFJ dans les frais de déplacement de la direction entre le domicile et le lieu de travail au remboursement des frais d'abonnement aux transports en commun, 2e classe.

Pour 2011, les implications financières des activités de formation planifiées et du développement de l'IFJ requis par ces activités se sont traduites par la proposition de budget qui a été soumise au Conseil d'administration le 16 décembre 2010. L'IFJ est parti du principe que l'augmentation légale (à 1,15% de la masse salariale) de la dotation pour 2011 aurait cette fois bien lieu, ce qui reviendrait à 7.143.000€. La situation exceptionnelle dans laquelle se trouvaient les autorités fédérales sur le plan budgétaire a finalement empêché l'approbation définitive.

Pour pouvoir garantir le fonctionnement permanent de l'IFJ, un budget provisoire minimum a dès lors été soumis à l'approbation du Conseil d'administration – conformément à la loi de finances relative aux douzièmes provisoires. Ce budget partait du budget 2010, à savoir 5.220.000€.

Un monitoring permanent des dépenses effectives avait pour but de veiller à ce que les crédits minimaux dont l'IFJ pouvait disposer ne soient pas dépassés.

4.1.2 Dotation

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

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

La dernière tranche pour les 3/12 du budget 2009 n'a par exemple été versée sur le compte de l'IFJ que le 6 janvier 2010.

Pour 2010, la cellule stratégique du SPF Justice a finalement accepté (dans le courant du mois de décembre 2010 !), compte tenu de la décision que le Conseil d'administration a prise au sujet du solde restant du budget 2009 (voir ci-dessous), de débloquent la partie restante de la dotation 2010. Le montant correspondant de 2.610.000,- € est parvenu seulement à l'IFJ le 4 janvier 2011.

Ce n'est que grâce au solde non dépensé de 2009 que l'IFJ a pu liquider ses comptes. Ce n'est qu'une fois que la troisième et la quatrième tranches de la dotation 2010 ont été débloquentées par le SPF Justice qu'il n'a plus été nécessaire de conserver sur le compte de l'IFJ le solde restant de 2009 en guise de réserve de liquidités pour le financement des dépenses courantes.

4.1.3 Comptes

L'année comptable de l'IFJ correspond à l'année civile, c.-à-d. du 1er janvier au 31 décembre. Avec l'accord de la Cour des Comptes, les factures relatives à l'année précédente sont cependant comptabilisées et portées en compte dans le budget de cette année, pour autant qu'elles aient été établies durant cette même année de façon régulière tant sur le plan budgétaire que juridique, et qu'elles aient été payées avant le 31 mars de l'année suivante.

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

Bien que tous les créanciers soient incités à introduire à temps leurs factures et leurs avis de créance, il y a encore un nombre considérable de factures relatives à la formation qui ne sont finalement payées qu'après la date de clôture (pour un total de 130.000,00€ concernant 2009).

L'exercice 2009 a été clôturé avec un solde positif de 2.689.623,52 €. Avec l'accord du réviseur d'entreprise et de la Cour des comptes, ce montant a été repris dans les comptes comme réserve à transférer. Sous réserve des remarques et des recommandations du réviseur d'entreprise, les comptes 2009 ont été approuvés par le Conseil d'administration en sa séance du 24 juin 2010.

Les commissaires du gouvernement, qui contrôlent l'IFJ au nom du ministre de la Justice et du ministre du Budget (en l'occurrence : du secrétaire d'État au Budget), ont cependant mis en garde sur le fait de considérer ce solde comme définitivement acquis, il se pourrait en effet qu'il faille éventuellement le reverser au Trésor. L'affectation de ce solde n'est pas encore définitivement tranchée. La loi organique ne mentionne pas de dispositions expresses à ce sujet. La forme juridique et la structure de contrôle de l'IFJ vont cependant dans le sens d'une dotation. Dans l'attente d'une décision définitive par un gouvernement disposant de la plénitude de ses compétences et, en fin de compte, par le législateur, le Conseil d'administration a finalement approuvé en sa réunion du 23 novembre 2010 la proposition de la direction d'investir les crédits inutilisés de 2009 sur un compte à terme distinct, sans risques financiers et immédiatement exigible. La transparence est ainsi garantie de façon optimale.

Pour 2010, il y aura aussi un excédent, même si ce sera de façon plus limitée. Pour être plus précis : le recrutement du personnel indispensable n'a pu s'initier qu'à l'automne 2010, car le plan du personnel n'avait jamais été approuvé formellement et ce n'est qu'en mai 2010 que le recrutement d'un nombre limité de collaborateurs a été autorisé. Le fonctionnement et les activités de l'IFJ sont par conséquent restés limités durant toute l'année 2010.

4.1.4 Contrôle

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

Le 4 mars 2010, le Conseil d'administration a décidé que la comptabilité de l'Institut doit également être contrôlée par un réviseur d'entreprise.



⁽³⁴⁾ Arrêté ministériel du 13 avril 2011 déterminant les listes définitives pour les années 2008 et 2009 des secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 3, § 4, de l'A.R. du 11 octobre 2007 instaurant une cotisation patronale complémentaire au bénéfice du financement du congé-éducation payé pour les employeurs appartenant aux secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation en exécution de l'article 30 de la loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations, MB 20 avril 2011.

⁽³⁵⁾ MB, 26 janvier 2010.

Le réviseur d'entreprise a exécuté ses activités conformément aux recommandations de contrôle de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises relatives à la révision restreinte. Elles étaient dès lors moins approfondies que celles d'un contrôle complet des états financiers.

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

Dans le rapport, donnant image fidèle des comptes annuels, le réviseur parvenait à la conclusion qu'une grande partie des subsides perçus qui sont destinés à l'exercice 2010 (ou à des exercices antérieurs) n'a pas été utilisée jusqu'à présent. Il s'agit d'un solde de 4.472.919,31 EUR.

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

4.1.5 Points à améliorer

Allocation budgétaire

Le SPF B&CG prévoit pour norme un rapport 20-80 % entre les frais de fonctionnement généraux d'une organisation et les frais inhérents à la mission qu'elle accomplit. Sans comptabilité analytique, il n'est pas évident de faire cette distinction. Un petit cadre comme celui de l'IFJ se caractérise, de plus, par une grande multifonctionnalité. Il y a par conséquent une grande zone grise concernant les frais du personnel et les frais dits fixes (charges locatives et charges correspondantes, leasing, etc.). Ces frais doivent être considérés en partie comme des frais de fonctionnement généraux et, en partie, comme des frais de formation, selon une proportion donnée. Enfin, il est difficile de considérer certains postes budgétaires comme faisant partie de l'une ou l'autre catégorie.

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

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



La possibilité de reprendre plus exactement les frais de personnel susmentionnés dans le budget sous la rubrique « S : Formation » a déjà été formulée dans le passé par le commissaire du gouvernement au nom du secrétaire d'État au Budget. En raison du pourcentage minimum de 50% qui est en principe réservé à la mission légale, le budget est aujourd'hui clôturé avec un excédent sur les postes budgétaires prévus pour les formations à proprement parler. Par conséquent, les frais de personnel pour la division « Formation » peuvent y être comptabilisés sans le moindre impact sur le nombre ou la qualité des formations. En revanche, cela libérerait des crédits pour le recrutement de collaborateurs supplémentaires, ce qui permettrait d'organiser, de façon effective, davantage de formations et réduirait la sous-exploitation du budget.

En présentant les choses de cette manière, la part du budget destinée à la mission légale pourrait être augmentée – même dans les circonstances budgétaires actuelles. En appliquant le chemin de croissance légal, une augmentation systématique et substantielle est possible. Cette optique reflète bien mieux la réalité actuelle et permet de s'approcher en fin de compte de la norme avancée par le SPF B&CG.

Une comparaison avec d'autres pays européens révèle pourtant que la norme des 80% pour les formations n'est atteinte par aucun pays.

Optimisation des coûts

Faute de temps et d'instruments, l'IFJ ne parvient pas à analyser sa structure de coûts. Aucune analyse du rendement n'est réalisée en comparant l'input et l'output. Ce qui a pour conséquence qu'aucune initiative d'amélioration n'est prise pour organiser le fonctionnement de façon plus efficace ou pour réduire les coûts. Pourtant, l'IFJ a, en tant qu'organisation, l'ambition d'exceller sur le plan des 5 E : l'effectivité, l'efficacité, l'économie, l'écologie et l'éthique. La structure rigide dans laquelle l'IFJ fonctionne actuellement l'empêche régulièrement de bénéficier d'un certain nombre de « quick-wins », même lorsqu'ils impliquent des avantages financiers. Une plus grande marge de manœuvre permettant à la direction de réagir immédiatement à de nouvelles situations ou occasions à saisir – pour autant que l'impact budgétaire reste neutre et que cela se fasse sous le contrôle des commissaires du gouvernement – pourrait y remédier.

Chemin de croissance

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

La Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire, entre autres, a déjà exprimé, dans son analyse de l'attribution des moyens de l'ordre judiciaire³⁶, sa préoccupation quant aux moyens financiers limités dont dispose l'IFJ. Bien que ceux-ci soient très en-dessous du niveau minimum que les autorités imposent aux employeurs pour la formation du personnel, la Commission craint dans son rapport intitulé « Ordre judiciaire : budget et enjeux futurs » qu'ils ne soient à nouveau gelés en 2011.

Suite à une demande expresse de la direction de l'IFJ et de la présidente du Conseil d'administration, le ministre de la Justice a notifié qu'un crédit de l'ordre de 7.143.000,- € serait défendu durant les discussions concernant le budget fédéral 2011. Dans le cadre de la concertation bilatérale avec le SPF B&CG, la dotation a cependant de nouveau été maintenue au même niveau que celle de 2010 (et 2009).

Dotation

Un certain nombre de problèmes relatifs aux moyens financiers de l'IFJ ont été listés et analysés : qualification, déblocage de la dotation, affectation du solde, etc.

Pour mettre un terme à la confusion et pour éviter une divergence d'interprétation, une disposition légale sur la nature de ces moyens financiers et du solde est souhaitable.

En même temps se pose la question de savoir de quelle manière la dotation sera mise à la disposition de l'IFJ.

Un projet d'arrêté royal a été élaboré à cet effet, en prenant exemple sur la forme et le contenu des arrêtés de certaines autres institutions publiques dont le régime budgétaire est très proche de celui de l'IFJ.³⁷

Il y est proposé de débloquer la dotation de l'IFJ en quatre tranches trimestrielles, à date fixe, comme pour le Conseil supérieur de la Justice. Le pourcentage des tranches est fixé dans le projet comme suit : 35 % de la dotation pour la première tranche, 25 % pour la deuxième et la troisième et, enfin, 15 % pour la quatrième et dernière tranche. Une tranche de 35 % est proposée pour le début de l'année parce qu'en début d'exercice, l'IFJ devra financer un certain nombre de dépenses fixes. Outre la dotation, on peut envisager comme recettes : les rendements du capital, les recettes exceptionnelles et le solde non utilisé de la dotation des années précédentes.

⁽³⁶⁾ Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire : « Ordre judiciaire : Budget et enjeux futurs », 2010, p. 10 – p. 12, www.cmro-cmoj.be

⁽³⁷⁾ Le Palais des Beaux-Arts, l'Orchestre national de Belgique et le Théâtre royal de la Monnaie

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

Cadre de référence comptable

A compter du 1er janvier 2012

- la nouvelle loi portant organisation du budget et de la comptabilité de l'État fédéral et
- l'A.R. du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'État fédéral, aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commune

seront applicables aux autorités fédérales et par conséquent à l'IFJ également.

Il convient de réaliser une analyse de cette réglementation et de son impact sur le mode de fonctionnement de l'IFJ. La comparaison avec d'autres institutions, comme par exemple l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, peut à cet égard être une source d'inspiration et de bonnes pratiques.

4.2 Personnel

4.2.1 En général

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

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

La division « Formation » de l'Institut assure l'exercice des missions fondamentales de l'Institut, à savoir, la formation. Cette division est, à son tour, formée de deux sections : la première s'occupe de la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires et la seconde s'occupe de la formation du personnel de l'ordre judiciaire. A la tête de chaque division, il y a un directeur adjoint. Tous les collaborateurs de la division « Formation » sont repris dans un « pool » commun. L'objectif étant d'augmenter ainsi leur disponibilité polyvalente pour pouvoir les affecter de façon flexible à la division de la formation qui en a le plus besoin. Une telle organisation est nécessaire parce que l'IFJ n'a pas assez d'effectifs pour pouvoir aller au bout de ses tâches.

La division « Services généraux » est composée des services d'appui aux activités de formation et donc aux missions de l'Institut. Ils se trouvent sous l'autorité directe du directeur de la formation judiciaire. Cette division s'occupe notamment de la gestion du personnel, des finances, de la logistique et de l'appui facilitaire, de l'informatique et de la communication, ainsi que des relations internationales. Elle assure également l'élaboration de rapports uniformes et ponctuels pour le compte de l'IFJ et œuvre enfin pour l'optimisation du fonctionnement de l'IFJ dans son ensemble.

Tant la division « Formation » que la division « Services généraux » assurent conjointement la réalisation de la mission fondamentale de l'IFJ de contribuer à une justice de qualité, en optimisant les compétences stratégiques des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.

4.2.2 Evolution du personnel

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

Le plan du personnel que la direction a établi pour 2010 prévoyait un cadre du personnel de 19,5 ETP. Le Conseil d'administration n'a cependant pas marqué son accord avec la fonction d'un collaborateur à mi-temps en charge des « salles ». Le plan du personnel qui a finalement été approuvé a retenu un cadre du personnel avec un total de 19 collaborateurs à temps plein:

- 5 collaborateurs de niveau A
- 8 collaborateurs de niveau B
- 4 collaborateurs de niveau C
- 2 collaborateurs de niveau D

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



A titre de comparaison : avant la création de l'IFJ, l'organisation des formations à l'intention des magistrats et du personnel de l'ordre judiciaire (ce dernier type de formations n'était presque pas organisé) était assurée par vingt-trois personnes, qui s'occupaient exclusivement de la formation (8 du CSJ, 15 du SPF Justice ; 8 sur 23 de ces agents étaient de niveau A). Les autres tâches (comptabilité, gestion du personnel, des bâtiments, photocopies, huissiers, etc.) étaient assurées par les services généraux présents (P&O, B&CG, ICT (TIC), etc.).

Dans la pratique, l'appui administratif n'a pas été assuré en 2010 par l'ensemble des effectifs prévus. Des départs survenus entre-temps et des procédures de recrutement prolongées ont empêché le cadre du personnel d'être au complet en 2010.

Au début de l'année 2010, le service était assuré par 13 agents, dont 9 avec un contrat de travail : 2 niveaux A à temps plein, 6 niveaux B à temps plein, 4 niveaux C à temps plein et 1 niveau D à temps plein. Les effectifs ont par ailleurs été complétés par un engagement exceptionnel en 4/5 d'un expert chargé de mission (jusqu'au 31 mars 2010) et d'un agent pensionné de niveau D en tant qu'huissier à raison de 9h/semaine.

Après l'accord du Conseil d'administration, l'IFJ pouvait en principe procéder au recrutement complémentaire de

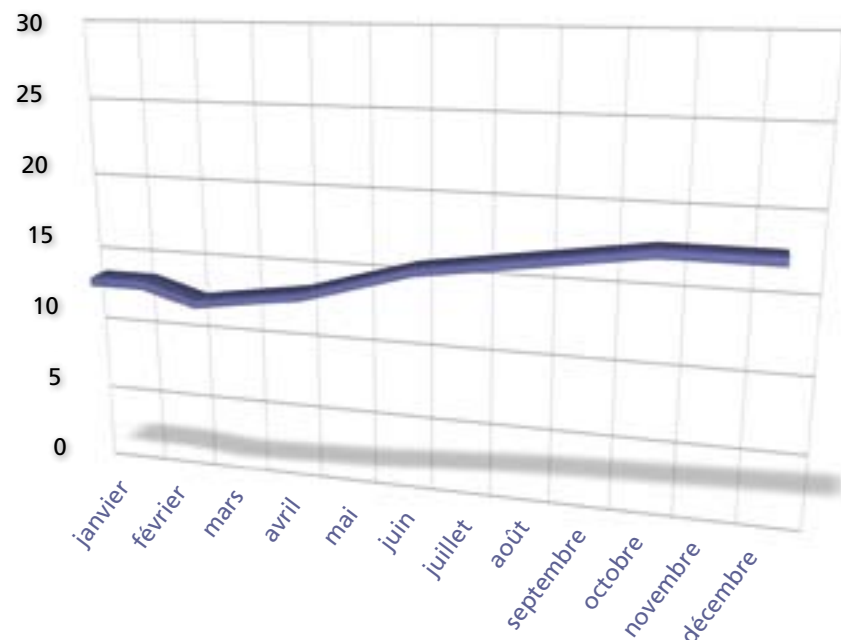
- 3 collaborateurs de niveau A pour la division « Formation » (à partir respectivement du 15 avril, du 1er juin et du 1er octobre), de
- 2 collaborateurs de niveau B (dont un comptable supplémentaire à partir du 15/07/2010 et une place encore vacante au 31/12/2010) et de
- 2 collaborateurs de niveau D à mi-temps (en fonction depuis le 01/10/2010).

Lors du recrutement, une attention particulière a été accordée à l'équilibre linguistique au niveau des membres du personnel.

Fin 2010, il restait encore 2 fonctions vacantes de niveau B ; une fonction d'assistant de direction et une fonction d'expert « ICT » (TIC). En particulier, le recrutement d'un assistant de direction compétent et motivé pose problème.

Comme le montre le graphique ci-joint, les effectifs ont évolué en 2010 de 14 à 18 collaborateurs à temps plein. Ce qui revient grosso modo à 1 collaborateur / 1000 personnes à former !

Evolution du nombre de collaborateurs de l'IFJ en 2010.



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

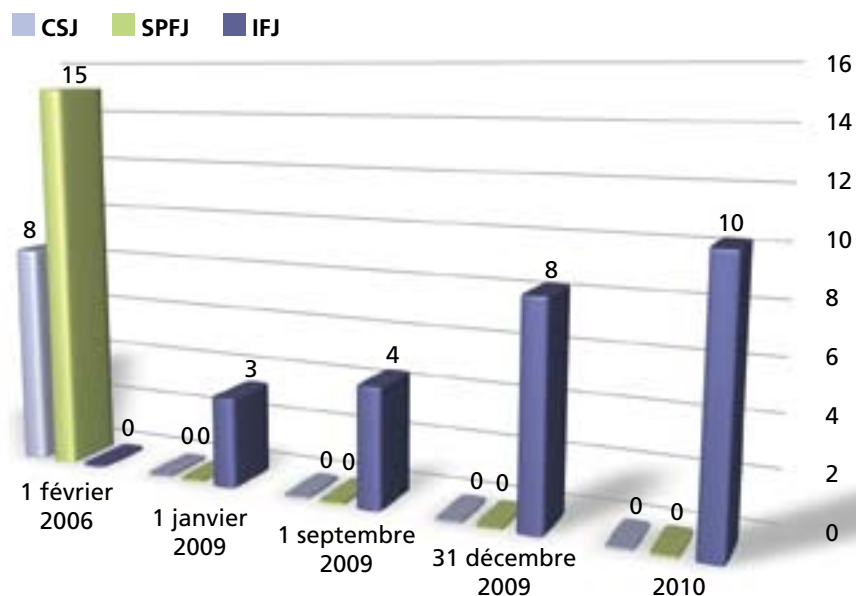
Personnel – composition au 31 décembre 2010

Division « Formation »			
1 Conseiller	1 ETP	Niveau A	NL
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	FR
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	FR
1 Attaché « Formation »	1 ETP	Niveau A	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	FR
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	NL
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	NL
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	FR
1 Assistant administratif	1 ETP	Niveau C	FR

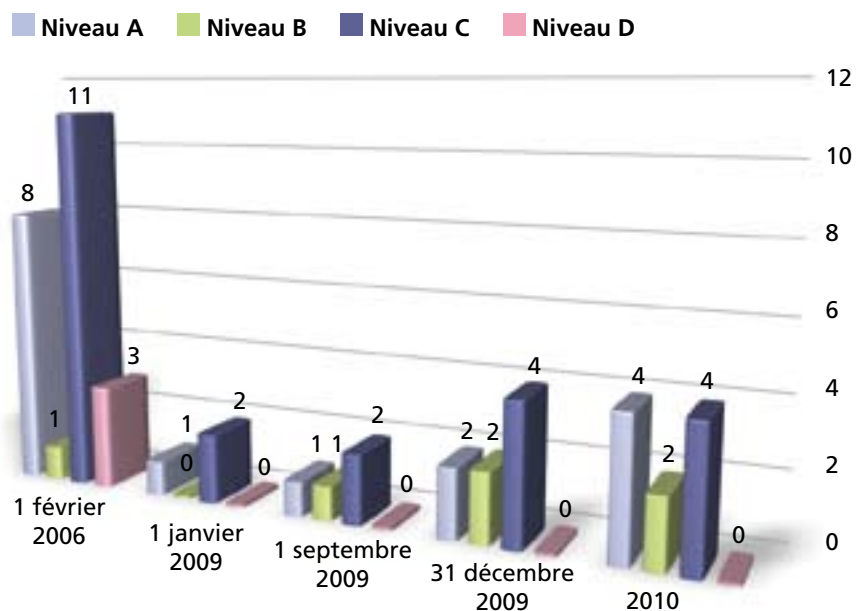
Division « Services généraux »			
1 Conseiller	4/5 ETP	Niveau A	NL
1 Expert administratif	1 ETP	Niveau B	FR
1 Expert administratif (intérimaire)	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert (comptable)	1 ETP	Niveau B	NL
1 Expert (comptable)	1 ETP	Niveau B	FR
1 Expert (ICT/TIC)	1 ETP	Niveau B	FR
1 Collaborateur administratif (chauffeur)	1 ETP	Niveau D	FR
1 Collaborateur d'entretien	1/2 ETP	Niveau D	FR
1 Collaborateur d'entretien	1/2 ETP	Niveau D	NL

		Total	
Personnel administratif	5 niveau A 7 niveau B 4 niveau C 2 niveau D	18	

Evolution personnel formation par organisme



Evolution personnel formations



4.2.3 Points à améliorer

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 faut en premier lieu procéder à un élargissement du cadre du personnel. Dans les circonstances actuelles, ce n'est que grâce à l'engagement constant du personnel et à sa volonté de fournir des prestations supplémentaires qu'il est possible d'assurer le niveau d'activité actuel. Il n'est pour le moment pas possible de développer de nouvelles activités.

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

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

Position juridique (statut du personnel et avantages sociaux)

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

Tout membre du personnel nommé à titre définitif d'un service public fédéral, d'un service public fédéral de programmation ou du Conseil supérieur de la Justice qui est mis à la disposition de l'IFJ (moyennant son accord) conserve son propre statut en vertu de l'article 37 de la loi portant création de l'IFJ. Pour le moment, l'IFJ dispose de deux collaborateurs détachés du Conseil supérieur de la Justice et de deux membres du personnel du SPF Justice. Pour le personnel contractuel, faute d'un statut propre, l'IFJ se base pour l'instant sur les règles légales et statutaires qui s'appliquent au personnel de

l'organisation judiciaire. Cette position juridique inégale des collaborateurs donne lieu à une situation de déséquilibre qui n'est pas de nature à favoriser la sérénité sur le lieu du travail et qui est, à terme, intenable.

Un personnel statutaire propre peut remédier à cette situation. L'exposé des motifs relatif à l'article 29 et 35 de la loi susmentionnée prévoit explicitement la possibilité d'un statut propre pour le personnel de l'Institut, adapté à ses besoins et à ses possibilités, avec des échelles de traitement, des règles en matière d'évaluation et des carrières propres.

« À défaut de statut propre, au cours de la phase initiale, l'Institut peut recourir aux dispositions légales et statutaires applicables aux membres du personnel nommés définitivement auprès des cours et tribunaux. Le choix en faveur de cette analogie se justifie par le fait que la culture d'entreprise de l'Institut est en partie liée à celle des cours et tribunaux.

Dans une phase ultérieure, lorsque l'Institut sera sur les rails, il pourra lui-même élaborer un statut du personnel adapté, dans la mesure du possible, à ses propres besoins et possibilités. En d'autres termes, des échelles de traitements propres, des règles d'évaluation propres, des carrières propres, ..., pourront être élaborées. Ce statut sera consigné dans un règlement propre approuvé par arrêté royal. Cette technique a également été appliquée au personnel du Conseil supérieur de la Justice ».³⁸

Un statut équilibré et adéquat pour tout le personnel administratif de l'IFJ n'a cependant pas encore pu être réalisé. Néanmoins, le personnel peut tout de même bénéficier, en attendant, de certains avantages. Les prestations sociales ne sont souvent pas réglées comme telles dans le statut, mais sont plutôt attribuées via un circuit alternatif (un service social par exemple). Il s'avère de facto que chaque autorité individuelle mène une politique propre en la matière. Le Conseil d'administration de l'IFJ dispose par conséquent d'une compétence discrétionnaire concernant l'attribution ou non de certains avantages sociaux. Il est difficile de justifier que certaines personnes bénéficient de certains avantages, tandis que d'autres, qui se trouvent dans une situation assez identique, n'en bénéficient pas. En matière d'avantages sociaux, il convient de mener une politique cohérente, qui a pour objectif de traiter le personnel de la façon la plus uniforme possible.

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

Management des ressources humaines

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

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

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



4.3 Encadrement matériel

4.3.1 Locaux

L'IFJ ne dispose pas d'un bâtiment propre, mais il est parvenu à louer, à des conditions avantageuses, une infrastructure de formation moderne et bien située, dotée des équipements nécessaires, ainsi que des espaces de bureau et de réunion pour l'administration, la direction et les différents organes de contrôle et de gestion.

Un bail locatif a été conclu concernant le deuxième étage de l'immeuble « Stéphanie 1 », situé au 54 de l'avenue Louise, à 1050 Bruxelles. Le bail a été conclu pour une durée de 9 ans, à compter du 1er janvier 2009, c.-à-d. jusqu'au 31 décembre 2017. L'objet de ce bail concerne une surface de 1.274 m², 17 places de stationnement et un espace en sous-sol.



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

L'infrastructure de formation³⁹ de l'IFJ est pour le moment composée de trois « training rooms » et d'une « court assesment room » (chacune pouvant accueillir 25 personnes). Elles sont utilisées depuis le 26 octobre 2009. Les salles de classe du SPF Justice sont aussi régulièrement utilisées par l'IFJ, en particulier pour des formations destinées au personnel de l'ordre judiciaire.

Dans la mesure du possible, des formations décentralisées se tiennent dans les palais de justice. Les formations résidentielles ont lieu dans des centres de séminaires ou des hôtels.

L'aménagement des locaux s'est achevé en 2010. Des cabines d'interprétation ont été installées dans la grande salle de réunion et les « training rooms » afin de permettre l'interprétation simultanée. Les équipements techniques nécessaires (micros, casques, matériel technique, etc.) ont également été prévus. Du mobilier adapté a été acheté pour la grande salle de réunion et la « court assesment room ». Les bureaux ont aussi été entièrement meublés.

Points à améliorer

Elargissement

Dans la perspective d'une croissance de l'IFJ dans les années à venir, les installations devront être élargies. En effet, l'élargissement du fonctionnement opérationnel et du cadre du personnel implique une augmentation de la capacité matérielle.

Tout d'abord, l'Institut a besoin de **salles de classe et de formation** supplémentaires. Un grand nombre de formations sont, volontairement ou non, délocalisées. La délocalisation répond à un besoin, essentiellement pour le personnel de l'ordre judiciaire, et est par conséquent, dans certaines circonstances, un choix délibéré et justifié. Les formations centralisées nécessitent cependant, elles aussi, des déplacements constants, par exemple vers le SPF Justice ou vers le Palais de justice de Bruxelles. En raison de la capacité limitée de ses salles, l'IFJ est parfois contraint et forcé de reporter certaines formations à une date ultérieure ou même de les annuler par manque de possibilités sur le calendrier.

Pour présenter avec précision ce besoin en salles de cours et de training supplémentaires, on a vérifié, sur la base des formations réellement dispensées, dans quelle mesure les salles de cours disponibles au sein de l'IFJ (trois seulement, chacune avec une capacité de 25 personnes) ont été effectivement utilisées durant la période du **1^{er} octobre 2010 au 31 décembre 2010**.

⁽³⁸⁾ Exposé des motifs, document 3-1889/1 – 2006/ 2007, p 30.

⁽³⁹⁾ Celle-ci occupe pour le moment 184 m². Ce qui revient à environ 1 dm² par personne à former.

Abstraction faite des périodes de vacances, il a été constaté que, pratiquement chaque jour ouvrable :

- les trois salles de cours de l'IFJ étaient à chaque fois occupées toutes les trois,
- il y avait, en plus, en moyenne, une formation qui était organisée dans les locaux du SPF Justice ou dans le palais de justice de Bruxelles, avec, en plus, en moyenne, deux formations décentralisées qui étaient organisées ailleurs dans le pays.

En se basant sur les formations réellement dispensées, l'IFJ a, en moyenne, utilisé six salles de classe pour la période du 1^{er} octobre au 31 décembre 2010, mais il y a eu des jours de pointe où l'on a (considérablement) dépassé ce nombre (13 salles de classe utilisées le 6 octobre 2010, 11 salles de classe utilisées le 4 octobre 2010, 11 salles de cours également le 25 octobre 2010). Pour remédier au manque criant en salles de formation, l'IFJ se voit régulièrement obligé d'utiliser également la salle de réunion comme salle de formation.

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

Les espaces de bureaux disponibles sont aussi pratiquement tous occupés par le personnel actuel. Il n'y a pas de bureaux supplémentaires de disponibles pour des collaborateurs externes, des visiteurs occasionnels, des stagiaires ou des jobistes. Sans bureaux supplémentaires, l'élargissement nécessaire du cadre administratif ne peut se faire. Le plan du personnel prévu pour 2011 nécessite 5 petits et 3 grands bureaux supplémentaires.

Si l'on augmente, d'une part, le nombre de salles de classe et, d'autre part, le nombre de bureaux, il faudra aussi prévoir les locaux communs correspondants.

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



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

L'IFJ a reçu une offre du propriétaire de l'immeuble pour la location d'un étage supplémentaire à partir du 1^{er} janvier 2012, selon les mêmes modalités.

Entretien

Pour l'entretien de ses locaux, l'IFJ dispose de deux collaborateurs à mi-temps. Il fait en outre appel à une firme externe de nettoyage. Avec trois collaborateurs à mi-temps, l'entretien des bureaux et des infrastructures de formation actuels pourrait se faire totalement en interne. L'assistance d'une firme extérieure ne serait plus nécessaire qu'occasionnellement (maladie, etc.). Ce serait une économie simple mais importante.

4.3.2 Appui logistique

Début 2010, une grande partie des travaux d'aménagement des locaux définitifs était déjà achevée. Il fallait juste encore effectuer des travaux dans la salle de réunion et dans la salle de classe 1 pour pouvoir avoir une interprétation simultanée. On a installé à chaque fois deux cabines d'interprétation. Les équipements techniques nécessaires (micros, casques, matériel technique, etc.) ont aussi été installés dans le courant de l'année 2010.

La salle de réunion a été aménagée avec des tables de réunion adaptées et des sièges assortis. Un ameublement définitif de la salle « court assessment » a été réalisé ; et dans un certain nombre de bureaux du personnel, des tables de travail et des armoires ont été installées.

L'espace libre devant la salle de réunion a été aménagé en salle d'attente grâce à l'installation de deux bancs. Près de l'accueil, deux PC, avec un libre accès à Internet, sont prévus pour les formateurs et les participants.

Tous ces aménagements ont été réalisés en veillant à appliquer correctement la législation en matière de marchés publics.

Points à améliorer

- Les grandes quantités de documentation pour les formations et leur arrivée tardive à l'IFJ entraînent qu'il faut régulièrement demander au SPF Justice de réaliser les impressions et les photocopies ou qu'il faut les sous-traiter au secteur commercial. Il est recommandable de prendre en considération les possibilités de fournir la documentation sous forme électronique, tant pour des raisons d'économie que pour des raisons d'écologie.
- Le transport de la documentation tardive nécessite aussi de temps en temps le recours à un service de messagerie, à un prix non négligeable.
- Tant la traduction des textes que l'interprétation simultanée doivent être externalisées, faute de traducteurs-interprètes propres. Sur base annuelle, cela représente un coût de 55.000,00 €.
- Bien que ce soit d'un intérêt primordial, l'Institut n'a pas encore pu disposer d'un système de classement fiable et accessible. Une gestion performante de la documentation est une priorité dans le développement de l'organisation.

4.3.3 ICT (TIC)

L'IFJ dispose d'un système de bureautique moderne et performant. Le poste de travail de plus de la moitié des collaborateurs est une « docking station », de sorte qu'ils peuvent se connecter sans problème pour travailler de chez eux ou d'ailleurs. Un smartphone leur permet en outre d'accéder en permanence à leur messagerie électronique.

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

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

Le site Internet est opérationnel (www.igo-ifj.be), mais doit encore être affiné. Pour résoudre un certain nombre de problèmes ponctuels et pour la transmission des connaissances en matière de gestion, l'Institut a recours à une assistance externe.

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

Les logiciels dont dispose l'administration se limitent à MS Office et à un dictionnaire bilingue.

Points à améliorer

Projet INEV

Afin de pouvoir réaliser plus efficacement ses objectifs éducatifs et légaux, l'IFJ a lancé un projet pour soutenir l'administration actuelle (qui se fait en grande partie de façon manuelle) grâce à l'introduction d'un logiciel LMS (Learning Management System).

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

Un groupe de travail, épaulé par un consultant externe, a réalisé au préalable une étude de marché. Les processus de travail ont été analysés, les besoins et les parties prenantes ont été identifiés. Le « scope » du projet a été défini, ainsi que la stratégie et la planification. Un cahier des charges a été rédigé et le choix s'est porté sur une procédure d'attribution. La Commission de la protection de la vie privée a été consultée au sujet de l'objectif et de l'option technique qui a été retenue comme solution.

Le projet concerne concrètement l'automatisation d'une série de processus allant de l'inscription à l'évaluation des formations.

La mission concerne la fourniture et l'installation d'un paquet de soutien de ces processus. L'entretien est également prévu.

Communication

L'IFJ entend développer sa politique en matière de Relations Publiques et de communication de façon professionnelle, avec des bulletins d'information périodiques, des communiqués, des campagnes d'information, des brochures d'information, etc. Pour ce faire, il doit pouvoir faire appel à des experts dans le domaine et disposer du bon savoir-faire concernant les canaux et les médias modernes.

Multimédia et accessibilité numérique

Le progrès technologique offre constamment de nouvelles possibilités en matière de présentation, de diffusion, de discussion, etc. L'IFJ souhaite intégrer dans l'organisation de sa mission de formation (e-learning) des technologies modernes telles que le streaming et le webcasting et stimuler l'interaction par le développement de forums thématiques de concertation.

5. Activités de formation

“Apprendre sans réfléchir est vain.

Réfléchir sans apprendre est dangereux.” (Confucius)

5.1 Public-cible

La mission fondamentale de l'IFJ est bien entendu la formation judiciaire dont il a été chargé « exclusivement »⁴⁰ pour son groupe-cible en vertu de l'article 7, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007, tel que modifié par l'article 2 de la loi du 24 juillet 2008.

Ce groupe-cible est énuméré à l'article 2 de la loi, sous les points 1° à 10°.



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

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

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

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

- 4° référendaires;
- 5° juristes de parquet;
- 6° attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation;
- 7° membres des greffes;
- 8° membres des secrétariats de parquet;
- 9° membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet;
- 10° membres du personnel revêtus d'un grade de qualification particulière créé par le Roi conformément à l'article 180, alinéa 1er, du Code judiciaire.

En chiffres, ce public-cible peut être représenté comme suit⁴¹:

Public-cible de l'IFJ 2010		
magistrats professionnels de l'ordre judiciaire		2.587
magistrats du siège	1.668	
magistrats du ministère public	922	
magistrats suppléants		1.912
conseillers suppléants	160	
juges suppléants (194 TPI – 95 TdT – 155 TdC – 186 POL – 1122 PX)	1.752	
conseillers et juges sociaux		1.968
conseillers	526	
juges	1.442	
juges consulaires		1.035
assesseurs en application des peines		20
assesseurs suppléants en application des peines		80
assesseurs suppléants en application des peines		102
TOTAL du groupe-cible de la division « Magistrats »		7.704
référendaires		90
juristes de parquet		191
attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation		10
membres des greffes		2.040
membres des secrétariats de parquet		769
membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet		4.773
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)		33
TOTAL du groupe-cible de la division « Personnel de l'ordre judiciaire »		7.906
TOTAL GÉNÉRAL :	7.704 + 7.906	15.610

⁽⁴⁰⁾ 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).

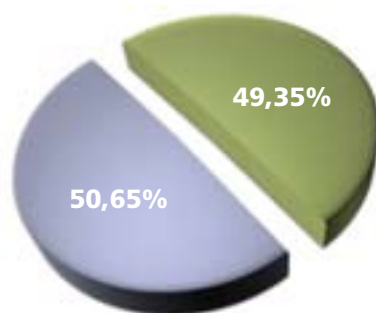
⁽⁴¹⁾ Source : SPF Justice, DG Organisation judiciaire.

Ou présenté de façon visuelle:

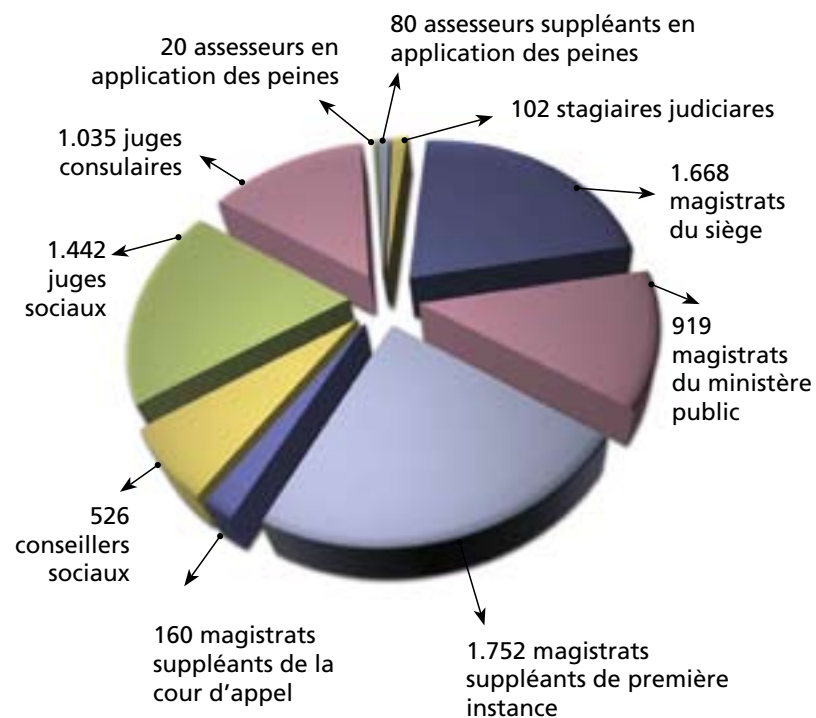
Groupe cible IFJ

- Non-magistrats 7.906
- Magistrats 7.704

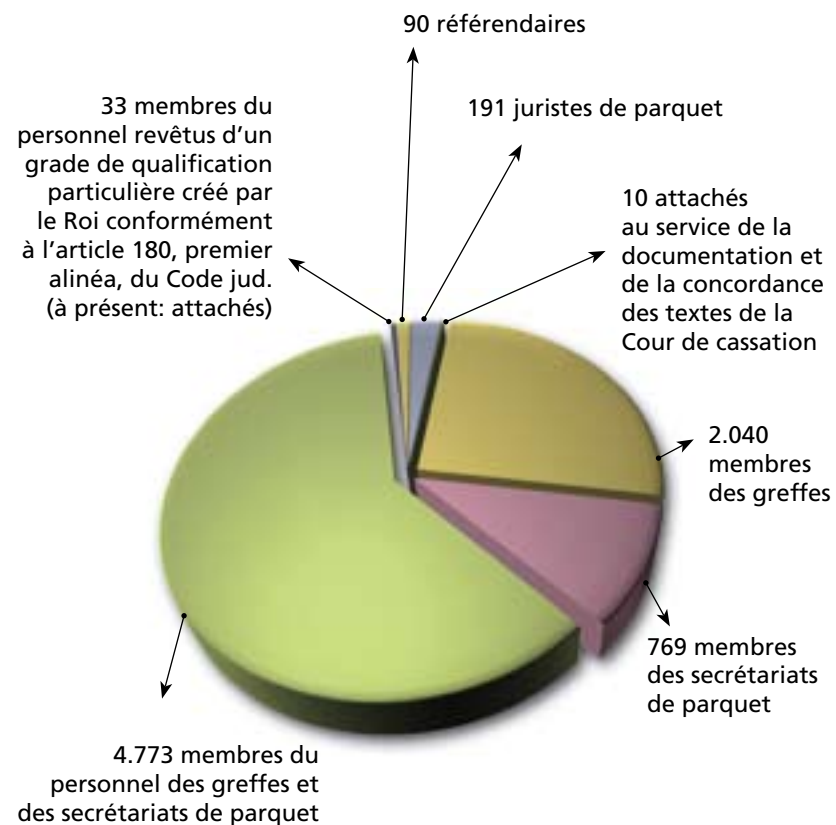
TOTAL: 15.610



Groupe Cible Magistrats 7.704



Groupe Cible non-magistrats 7.906



5.2 Formations : généralités

On peut faire la distinction entre les formations dites « internes », c.-à-d. celles qui sont élaborées et exécutées par l'IFJ, et les formations dites « externes », c.-à-d. les formations qui ne sont pas organisées par l'IFJ, mais par une université, un barreau, une maison d'édition, une firme privée, etc., et qui sont reconnues ou non par l'IFJ.

En outre, les formations internes peuvent se répartir en:⁴²

- formations initiales : il s'agit des formations dispensées durant le stage ou lors de l'entrée en service;
- formations continues : il s'agit des formations dispensées durant la carrière, en vue de développer l'aptitude professionnelle;
- accompagnement de la carrière : il s'agit des formations dispensées en préparation de l'exercice d'un futur mandat ou fonction tel que celui de juge d'instruction, de magistrat de la jeunesse, de juge des saisies, de magistrat d'un tribunal d'application des peines, de président de la cour d'assises.

Les formations internes sont organisées en général pour chacun des groupes linguistiques, aussi bien néerlandais que français. Lorsque la matière s'y prête, une même formation peut être dispensée en même temps aux deux groupes linguistiques, avec interprétation simultanée.

Un certain nombre de formations internes de la division « Magistrats » sont également ouvertes aux greffiers et aux secrétaires de parquet et inversement.

Enfin, il y a aussi les formations internationales et les stages, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas intégrés dans les programmes de formation de l'IFJ.

5.3 Division « Magistrats »

5.3.1 Directives

Pour les personnes visées à l'article 2, 1° à 3° de la loi du 31 janvier 2007 (c.-à-d. le groupe-cible de la division « Magistrats »), les programmes doivent être conformes aux directives qui sont préparées à cet égard par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et ratifiées par son assemblée générale.⁴³



Il est clair qu'il s'agit d'une compétence d'avis : « La compétence d'avis constitutionnelle du Conseil supérieur de la Justice en matière de formation des magistrats et des stagiaires judiciaires n'est pas uniquement garantie par l'établissement de directives en matière de programmes de formation ». ⁴⁴ Et ce, contrairement au Conseil d'administration qui est présenté comme un organe de contrôle et d'instigation. ⁴⁵

⁽⁴²⁾ Article 3 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽⁴³⁾ Article 8, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007.

⁽⁴⁴⁾ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/ 1 – 2006/ 2007, p 17.

⁽⁴⁵⁾ Exposé des motifs, Sénat, document 3-1889/1 – 2006/ 2007, p 16.

Voici brièvement les lignes de force de ces directives préparées par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la justice le 4 juin 2008 et ratifiées par son assemblée générale le 18 juin 2008 :⁴⁶

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

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

5.3.2 Questionnaire de sondage concernant les besoins

Après l'étude de plusieurs exemples étrangers et au bout de plusieurs réunions de travail, un formulaire de sondage concernant les besoins a été rédigé. Il répond aux objectifs suivants : équilibré et complet, ni trop long ni trop sommaire, exploitable pour tous les groupes mais tout de même assez ciblé et avec de la place pour formuler des considérations personnelles. Durant l'automne 2010, ce questionnaire été envoyé à tous les chefs de corps qui, à leur tour, l'ont soumis à leurs magistrats durant leurs réunions de travail. Certains chefs de corps ont répondu individuellement, d'autres, ensemble. Les réponses sont adéquates et exploitables. L'analyse des résultats a entre-temps eu lieu.

Ce document sera pris en compte lors de l'élaboration du prochain plan d'action. Il ne constitue pas une base pour la rédaction d'un trajet d'apprentissage individuel par fonction : pour ce faire, il faut d'abord que les descriptions de fonction soient disponibles.⁴⁷ Ce n'est évidemment pas parce qu'une formation est demandée que l'IFJ doit la proposer sans plus. Il convient en effet de faire la distinction entre ce qu'un groupe-cible demande et ce dont il a effectivement besoin, même si les deux se rejoignent d'ordinaire. Lors de la conception des différents programmes de formation, l'IFJ se base évidemment sur les connaissances, les aptitudes et les attitudes dont le magistrat a besoin pour exercer sa fonction spécifique de la meilleure manière possible.

5.3.3 Formations en 2010

1. Formations internes

L'organisation de formations internes est l'une des missions fondamentales de l'IFJ. A cet égard, l'IFJ se distingue des autres par le fait que ses formations visent, particulièrement et exclusivement, son public-cible et sont extrêmement axées sur la pratique.

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

Il existe trois sortes de formations internes:

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

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

En 2010, malgré le nombre toujours minimal des effectifs (de 14 à 18), l'IFJ est parvenu à élargir considérablement le nombre de formations proposées, tant pour ce qui est des formations initiales et continues que pour ce qui est de l'accompagnement de la carrière. C'est ainsi notamment qu'il a lancé des formations en management pour 8 groupes distincts (pour greffiers en chef et secrétaires de parquet également), qu'il a mis sur pied un projet de « coaching en management » (pour des duos magistrat-greffier/secrétaire de parquet), qu'il a organisé une formation sur les « techniques d'interrogatoire », les « contacts avec la presse », la « déontologie », etc. L'offre internationale a connu aussi une augmentation considérable.

Les formations internes suivantes ont été dispensées en 2010:

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
Formations initiales		
1. Séminaire résidentiel (de printemps)(5 jours) : formation pour les stagiaires judiciaires de première année ainsi que pour les magistrats de parquet et de l'auditorat du travail récemment nommés	10	49
2. Formation initiale pour les magistrats lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation (distinctement pour le siège et le parquet)		40
3. Place de la victime dans le système pénal	4	40
4. Qualification des délits et rédaction de réquisitoires finaux	6	49
5. Peines et mesures alternatives	30	54
6. Séminaire résidentiel (d'été) (3 + 2 jours) : pour les stagiaires judiciaires et les magistrats : aptitudes psychosociales	10	24
7. Séminaire résidentiel (automne) (5 jours avec 6 groupes distincts) : formation pour les stagiaires judiciaires	5	95
8. Les services de police	530	50
9. Coopération internationale en matière pénale et policière		50
10. Séminaire résidentiel (5 jours avec 6 modules) : la preuve en matière pénale et progrès scientifique et technique		60
11. Le traitement de l'information policière	2	54
12. Formation initiale pour les juges consulaires		100
13. Formation initiale pour les conseillers et juges sociaux	2	95
14. La législation en matière d'armes		95

⁽⁴⁶⁾ www.csj.be

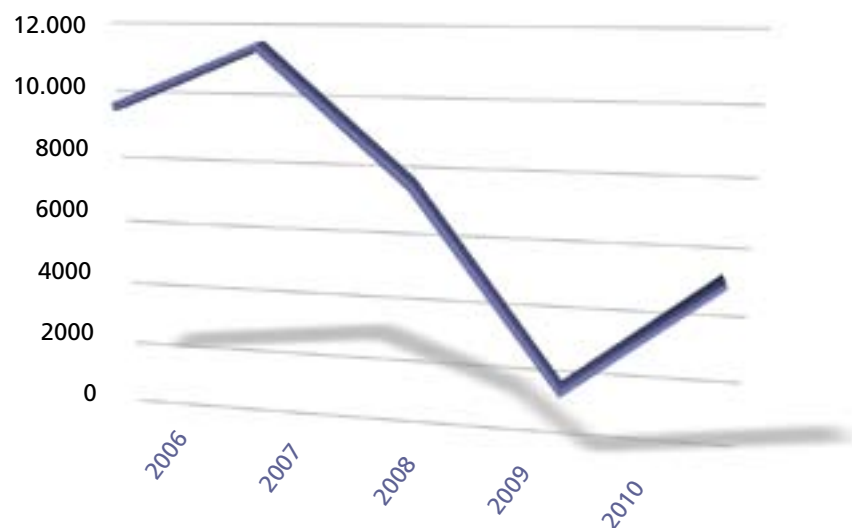
⁽⁴⁷⁾ Le Conseil supérieur de la Justice doit rédiger ces descriptions de fonction pour les magistrats.

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
Formations continues		
15. Responsabilité pénale des personnes morales	3	95
16. Séminaire résidentiel (4 jours pour 4 groupes : siège, parquet, N+F) : Techniques d'interrogatoire	16	56
17. Formation continue pour les juges consulaires		400
18. Échange d'expériences professionnelles entre juges d'instruction	1	30
19. Échange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail	9	420
20. Séminaire résidentiel (2 jours) : Échange d'expériences professionnelles entre magistrats de parquet spécialisés dans l'utilisation de méthodes particulières de recherche	2	70
21. Échange d'expériences professionnelles sur des problèmes spécifiques du droit judiciaire	1	66
22. Échange d'expériences professionnelles sur des problèmes spécifiques du droit familial	1	38
23. Droit fiscal (6 sessions)	9	135
24. 10 jours pour 8 groupes distincts : Techniques de management	80	120
25. Projet « Coaching en management » : pour des duos magistrat-greffier/secrétaire de parquet	6	16
26. L'injonction de payer européenne et les demandes de faible importance	4	100
27. Frais de justice : pour magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire	10	186
28. Malades mentaux (pour magistrats et membres du personnel de l'OJ)	1	20

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
Accompagnement de la carrière		
29. Séminaire résidentiel (6 jours) : Formation de base spécialisée pour futurs juges d'instruction	12	50
30. Séminaire résidentiel (3+3 jours) : Formation de base spécialisée pour futurs magistrats de la jeunesse	12	79
31. Séminaire résidentiel (5 jours) : Formation de base spécialisée pour les magistrats des tribunaux d'application des peines	10	34
32. Formation de base sur les techniques militaires (art. 309 du Code jud.)	5	18
33. Formation de base sur les techniques militaires (journée de retour – aspects juridiques)	1	18
Formations internationales		
34. Séminaire résidentiel (2 jours) : Séminaire international : lutte contre le terrorisme	2	109 (total des États-membres)
35. Séminaire résidentiel (2 jours) : Séminaire international : droit de la famille sans frontières	2	40
36. Coopération en matière pénale entre la Belgique et les Pays-Bas	2	25 Belges
37. Séminaire résidentiel (2, 3 ou 4 jours) : Participation de magistrats belges aux séminaires du REFJ dans d'autres pays de l'UE		32
38. Programme d'échange des autorités judiciaires « PEAJ »		20
39. Accord bilatéral entre l'IFJ et l'ENM : échange de stagiaires judiciaires (en 2009, ils étaient 4 Belges et 4 Français)	5	8 Belges 8 Français
40. Visite de la Cour pénale internationale et d'Eurojust	5	45

Evolution formations 2006-2010 Magistrats

■ Nombre de jour-hommes⁴⁸



Ci-dessous, l'évolution du nombre de formations pendant la période 2006-2010

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

2. Formations internationales

En 2010, 64 magistrats ont participé, après sélection par l'IFJ, à 35 formations à l'étranger.

50 % des formations étaient organisées par les partenaires du Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ), l'autre moitié étant proposée par des universités étrangères, le Conseil de l'Europe, l'Institut européen d'Administration publique (EIPA), l'UE, etc.

Plus de la moitié des magistrats participants sont engagés en tant que formateurs dans les formations internes de l'IFJ.

Le financement de ces formations était essentiellement pris en charge par l'institution organisatrice.



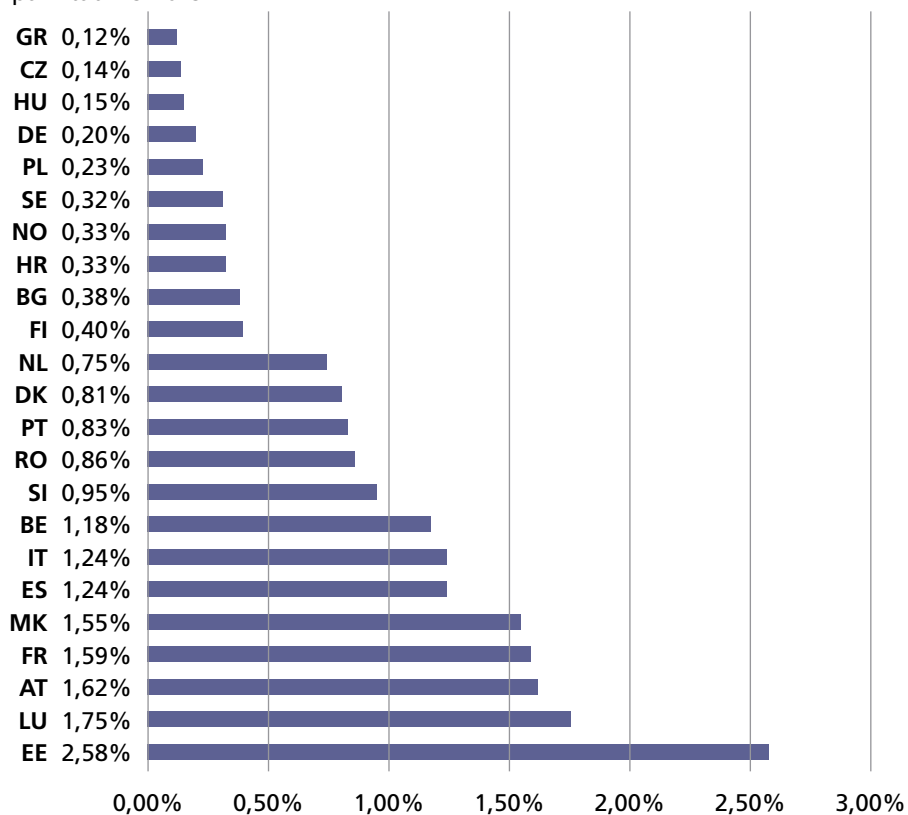
"EJTN GA Meeting Madrid – 27 & 28/5/2010"

Depuis le 1^{er} janvier 2009, l'IFJ fonctionne officiellement comme point de contact belge pour le Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ). En 2010, l'IFJ a consolidé sa position au sein du réseau en participant aux réunions du Conseil d'administration et aux « National Contact Point Meetings ». C'est ainsi que la Belgique a été élue en 2010 présidente du groupe de travail du REFJ « Programme d'échange ». L'IFJ exerce cette fonction depuis le 15 mars 2011 pour une durée de 3 ans.

⁽⁴⁸⁾ Le nombre de jour-hommes d'une formation = le nombre de participants x le nombre de jours de formations par participant

En 2010, dans le cadre du programme d'échange pour magistrats du REFJ, 16 magistrats belges ont effectué un stage de deux semaines à l'étranger. A son tour, la Belgique a accueilli 20 magistrats étrangers. Les stages d'échange ont pour objectif de permettre aux magistrats de découvrir l'organisation et le fonctionnement judiciaire d'un autre État membre de l'UE, en vue de développer davantage une culture judiciaire européenne.

Les statistiques du REFJ présentées ci-après révèlent que, dans le cadre du programme d'échange du REFJ, la Belgique, avec son taux d'échange de 1,18%, obtient un score honorable en comparaison avec d'autres États membres. L'UE a pour ambition d'atteindre, à l'avenir, un taux d'échange de 2% par État membre.



Nombre de participants en 2010 au programme d'échange du REFJ par rapport au nombre de magistrats par État membre

Le REFJ est bien plus qu'un programme d'échange. C'est un réseau d'instituts de formation judiciaire qui rassemble énormément d'expertise dont l'IFJ est, en tant que jeune institut, reconnaissant de pouvoir bénéficier. C'est ainsi qu'en préparation de la formation en management proposée actuellement par l'IFJ, une consultation a été lancée au sein du REFJ pour explorer le matériel didactique existant.

En 2010, dans le cadre d'un accord de coopération conclu entre l'École nationale de la Magistrature de France (ENM) et l'IFJ, un échange a eu lieu entre les deux instituts, financé pour la première fois par le REFJ. Du 15 au 20 novembre 2010, 8 stagiaires judiciaires français (« auditeurs ») ont ainsi participé à une formation à Bruxelles et un groupe de 8 stagiaires judiciaires belges ont pris part, du 5 au 12 décembre 2010, à une formation à Bordeaux.

Une équipe belge de stagiaires judiciaires a aussi participé au concours international THEMIS organisé par le REFJ.

Les 25 et 26 novembre 2010, l'IFJ a organisé une visite d'étude aux institutions européennes et internationales de La Haye. 45 magistrats y ont participé. En outre, 4 magistrats belges ont pris part à la visite organisée par le REFJ à la Cour des Droits de l'Homme de Strasbourg.

Pour promouvoir la coopération bilatérale dans le domaine de la formation des magistrats, le Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement a promulgué, le 7 décembre 2009, un arrêté royal qui attribue une prime de € 23.594 à l'Académie des Juges ukrainiens pour la formation de juges ukrainiens à la lutte contre la corruption. Trois magistrats belges ont été proposés par l'IFJ pour assurer trois séminaires de deux jours en mai 2010. On a également fait appel à un expert belge concernant les normes européennes en matière de formation judiciaire.

L'IFJ n'a pas apporté son expertise uniquement dans le domaine de la législation anti-corruption et des normes de formation. La Belgique dispose aussi d'une expertise en matière de lutte contre la cybercriminalité. Une expertise à laquelle les instituts de formations étrangers font régulièrement appel.

L'IFJ sera ainsi un partenaire dans le développement du « Cybercrime Center » qui démarrera ses activités durant la seconde moitié de 2011, sous la direction de la K.U.Leuven et avec le soutien financier de la Commission européenne.

Afin de promouvoir la coopération bilatérale avec le partenaire néerlandais au sein du REFJ, l'IFJ a rendu une visite de travail au « Studiecentrum Rechtspleging » (SSR) de Zutphen les 27 et 28 septembre 2010.

Dans le cadre d'une convention conclue entre la Fondation Roi Baudouin (FRB) et l'IFJ en vue de promouvoir les stages à l'étranger pour magistrats, un appel à propositions de projets a été lancé en 2010. Deux propositions de projets ont été récompensées et seront réalisées dans le courant de l'année 2011. La FRB entend ainsi offrir aux magistrats la possibilité de se rendre à l'étranger pour y obtenir des réponses à des questions étroitement liées à leur pratique quotidienne.

L'IFJ a réussi à obtenir des fonds de la CE dans le cadre du programme « Prévenir et combattre la criminalité (2009-2013) » pour le financement d'un séminaire intitulé « Investigation, Prosecution and Judgment of Environmental Offences ». Ce séminaire s'est tenu à Durbuy du 25 au 27 mai 2011. En 2010 aussi, dans le cadre du programme de la CE « Civil Justice », une proposition de projet a été introduite et approuvée concernant le financement d'une conférence européenne pour magistrats intitulée « Family Mediation and Guidance in Cross-Border Disputes within the EU Member States: How to improve practices? ». Cette conférence aura lieu début 2012.

En 2010, l'IFJ a également apporté une contribution au niveau de la politique nationale et européenne. En vue de la mise en œuvre des nouveaux articles 81 et 82 du Traité européen de Lisbonne, la CE prépare pour le moment un « Plan d'action sur la Formation judiciaire ». Ce plan d'action a pour objectif de soutenir la formation judiciaire au sein des États membres. Le plan d'action sera prêt en septembre 2011 et sera soumis au Conseil de l'UE et au Parlement européen pour discussion. A la demande du SPF Justice et du REFJ, l'IFJ y a apporté une contribution et continuera à suivre ce dossier à l'avenir également.

Pour consulter la liste des formations internationales : voir ci-dessus la liste des formations internes, 5.3.3, tableau pag 32.

3. Formations externes

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

Les formations externes peuvent être un complément utile pour compenser les formations qui ne sont pas (encore) proposées par l'IFJ. Ces formations ne sont généralement pas limitées aux magistrats et aux membres de l'ordre judiciaire.

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

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

Pour la reconnaissance éventuelle de formations externes, l'IFJ applique les critères suivants :

1. Une formation externe n'est, en principe, pas reconnue si l'IFJ a récemment organisé lui-même une formation similaire ou est en train de l'organiser.
2. Les matières abordées ou les connaissances, attitudes et aptitudes à développer doivent être pertinentes pour (une partie du) le groupe-cible de l'IFJ.
3. La participation ne peut pas être conditionnée par le paiement d'une cotisation.
4. Le prix doit être raisonnable. Un montant de maximum € 25 par heure de cours ou de € 150 par journée est la norme. Il est possible d'y déroger, par exemple pour une formation qui est absolument nécessaire et que l'IFJ ne propose pas lui-même, une formation de qualité extraordinaire ou avec d'éminents orateurs, une formation relative à de grandes questions d'actualité, etc. L'IFJ décide souverainement, en tenant notamment compte de ses possibilités financières et du budget dont il dispose.

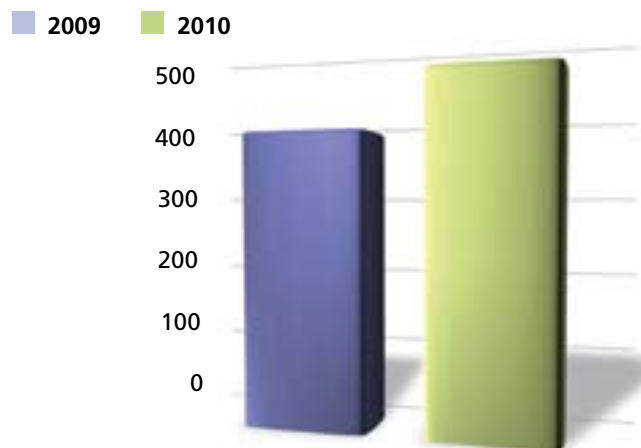
5. En outre, au moment de prendre sa décision, l'IFJ doit tenir compte de la catégorie dont relève le dispensateur conformément à l'obligation légale que l'article 13, alinéa 3, de la loi du 31 janvier 2007 telle que modifiée par la loi du 24 juillet 2008 impose à l'IFJ (au moins trois quarts du montant total consacré annuellement par l'IFJ au paiement des frais d'inscription pour des formations externes doivent aller aux établissements d'enseignement qui dépendent des communautés ou sont financées par celles-ci ainsi qu'aux institutions agréées, compétentes en matière de formation professionnelle).

6. L'IFJ n'intervient pas pour les personnes qui souhaitent s'inscrire uniquement dans le but de recevoir les ouvrages ou d'étoffer leur bibliothèque ou celle de leur tribunal, sans suivre la formation.

Comme l'IFJ prend en charge les frais d'inscription, les personnes inscrites sont évidemment censées suivre effectivement la formation externe. Il est cependant permis de se faire remplacer par un collègue en cas de circonstances empêchant finalement une participation effective.

En 2010, 475 formations externes ont été agréées par l'IFJ (elles étaient au nombre de 389 l'année précédente).

Formation externes



5.4 Division « ordre judiciaire »

5.4.1 Directives

L'article 3 de l'Arrêté Royal du 18 mai 2009 fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4^e à 10^e, 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 :

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



Ce comité d'accompagnement remplace purement et simplement la précédente commission de formation instaurée par l'A.R. du 22 août 2006 dont la mission était notamment la rédaction et l'actualisation du programme de formation dont le contenu est fixé sur base d'une analyse des besoins et priorités, cette analyse était confiée au service de formation de la Direction générale de l'Organisation judiciaire.

La direction de l'Institut a fait part à ses deux autres organes, soit le Conseil d'administration et le Comité scientifique, de même qu'au ministre de la Justice, du risque de chevauchement avec les compétences légales de l'Institut.

Ce comité d'accompagnement a été mis en place en avril 2010 (cf. infra point 4.3.1.1) et n'a pu dès lors préparer en temps utile les directives concernant les programmes de formation pour permettre à l'Institut d'élaborer son plan d'action 2010, plan présenté par la direction au Conseil d'administration en décembre 2009.

Nonobstant cette absence de directives, la direction de l'Institut a estimé qu'il était nécessaire et primordial d'assurer la continuité des formations dispensées au personnel de l'ordre judiciaire en mettant un accent particulier sur les formations relatives à l'accompagnement de la carrière, telles que les formations en management, des formations sur le statut du personnel de même que les formations préparatoires aux examens de promotion organisés par le Selor (cf. infra point 4.3.2.1).

Un certain nombre de formations mixtes ont également été prévues dès lors qu'un intérêt manifeste à regrouper les membres du personnel et les magistrats a pu être identifié. Tel a été le cas pour des formations comme la gestion de l'agressivité, la protection des malades mentaux, les frais de justice, la réforme de la Cour d'Assises ou le projet « Coaching en Management ».

5.4.2 Analyse des besoins en formations

Préalable

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

Avant d'élaborer le plan d'action des formations du personnel de l'ordre judiciaire pour l'année 2010, une analyse spécifique des besoins a été réalisée.

Pour ce faire, différentes démarches ont été entreprises, notamment :

- L'organisation de réunions avec des échantillons représentatifs des groupes-cibles;
- La concertation avec les représentants des différentes organisations syndicales;⁴⁹
- L'analyse des formulaires d'évaluation des formations précédentes;
- La participation et la collaboration aux réunions du comité d'accompagnement (cf. infra);
- La participation aux réunions du Comité supérieur de concertation;
- La mise en place de groupes de travail au sein du comité scientifique.

1. Travaux du comité d'accompagnement

Pour rappel, l'Arrêté Royal du 18 mai 2009 fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10° de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire prévoit que le ministre de la Justice est assisté par un comité d'accompagnement en matière de formation judiciaire.

Ce comité d'accompagnement s'est réuni pour la première fois le 20 avril 2010. Cinq réunions ont été tenues dans le courant de l'année 2010. La décision d'associer l'Institut de Formation judiciaire à ces réunions a été prise lors de la première réunion.

Lors de cette première réunion, il a été décidé de lancer une enquête en ligne afin d'identifier les besoins en formation du personnel de l'ordre judiciaire.

En vue d'obtenir une « photographie » la plus représentative des besoins en formation, onze groupes- cible ont été identifiés auxquels tant des questions globales, telles que l'objectif de travail, le fonctionnement du service, la gestion du temps, du stress, que des questions spécifiques proches des réalités professionnelles ont été posées.

⁽⁴⁹⁾ Dans le rapport au Roi concernant l'A.R. du 29 août 1985 déterminant les réglementations de base au sens de l'article 2, § 1, 1°, de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, il a été dit de façon expresse qu'en ce qui concerne l'organisation de l'accueil et de la formation du personnel de l'OJ, il convient de noter que la réglementation qui s'y rapporte est une matière réservée à la concertation. En d'autres termes, les syndicats sont consultés via les canaux conventionnels et pas via les organes de l'IFJ.

Cette enquête a été lancée le 24 juin 2010 et s'est déroulée jusqu'au 30 juin 2010. Un nombre total de 7.519 personnes a été interrogé et 3.770 réponses ont été enregistrées, soit 44,5% des personnes. Les résultats de cette enquête ont été présentés au comité d'accompagnement le 28 octobre 2010.

De cette enquête, quatre grands types de formation ont été identifiés comme prioritaires à savoir:

- La gestion du stress
- Le management et la gestion des ressources humaines
- Les formations liées aux aptitudes professionnelles, telles que des formations liées à l'activité principale comme des formations en procédure civile et pénale, en déontologie, en méthodologie juridique, sur le statut du personnel, etc.
- L'informatique

Sur la base de ces résultats, une note d'orientation a été adressée au ministre de la Justice chargé de dicter les directives qui sont adressées à l'Institut de Formation judiciaire pour l'élaboration de son plan d'action 2011.⁵⁰

2. Protocole relatif aux conclusions de la négociation au sein du comité du secteur III – Justice du 21 mai 2010

Un des objectifs prioritaires de la division du personnel de l'Ordre judiciaire est de mettre l'accent sur le développement de la formation de base des agents récemment nommés.

A l'heure actuelle, seule une formation de base, non obligatoire, de deux jours est proposée. Elle reprend des modules tels que l'organisation judiciaire, le pouvoir judiciaire au sein de l'Etat, les droits et obligations du personnel des greffes et parquets.

En accord avec les syndicats et les représentants du ministre, l'idée d'un parcours de formation a été retenue en comité supérieur de concertation, parcours qui serait élaboré en fonction du niveau de l'agent mais également en fonction de la juridiction dans laquelle il est affecté.

La sélection des agents de niveau B étant planifiée pour 2010, il a été décidé que ce parcours leur serait prioritairement destiné.

Ce protocole stipule :

« L'efficacité de l'administration de la justice ne peut être garantie que si une attention est accordée à la qualité de la gestion du personnel. Comme pour toute organisation prestataire de services, le personnel demeure un facteur crucial pour mener à bien l'administration de la justice.

La loi du 10 juin 2006 portant sur la réforme des carrières et la rémunération du personnel des greffes et des secrétariats des parquets et la loi du 25 avril 2007 modifiant le Code judiciaire, notamment les dispositions relatives au personnel judiciaire de niveau A, aux greffiers et aux secrétaires ainsi que les dispositions relatives à l'organisation judiciaire, ont déjà posé des jalons importants pour la création du contexte juridique en vue d'une politique renouvelée du personnel.

Ces dispositions légales introduisent des accents manifestement axés sur les compétences dans la carrière du personnel judiciaire. La création de l'Institut de Formation judiciaire (loi du 31 janvier 2007) est encore venue renforcer cette attention portée au développement des compétences.

Une formation sérieuse et réfléchie du personnel judiciaire est indispensable pour la réussite de la modernisation de la politique du personnel en cours et de la future réforme de l'organisation judiciaire ».

Quant à la mise en place d'un parcours de formation à l'intention des nouveaux agents de niveau B (greffiers et secrétaires) que l'Institut souhaiterait voir devenir obligatoire, le protocole précise :

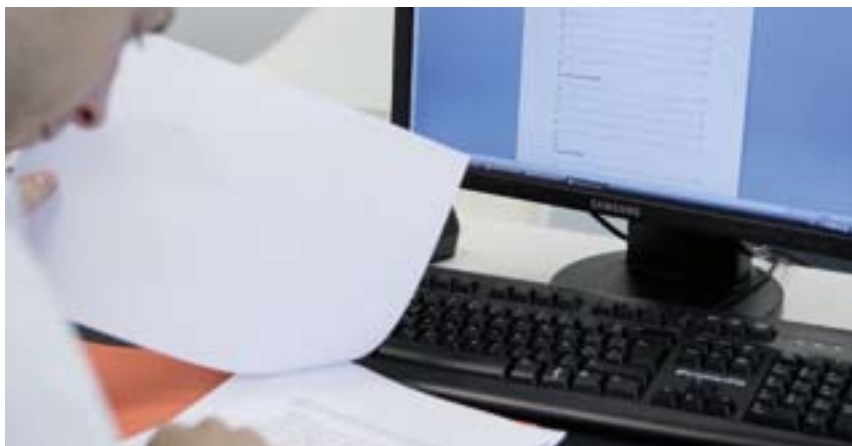
« Dans l'attente de l'examen et de l'adaptation (éventuelle) des dispositions réglementaires nécessaires, l'autorité s'engage à mettre en place, en collaboration avec l'Institut de Formation judiciaire, un parcours de formation à l'intention des lauréats de la sélection de promotion niveau B (greffiers et secrétaires) dans le cadre de la nomination à la fonction de greffier ou de secrétaire. Les modalités de dispense de service seront définies en fonction de ce parcours de formation ».

3. Enquête de la division « Personnel de l'ordre judiciaire »

Avec le concours des représentants des organisations syndicales, un courriel a été adressé, dans le courant de l'été 2010, à différents représentants du groupe-cible en leur demandant de préciser pour leur juridiction les formations qu'ils jugent prioritaires pour un greffier et pour un secrétaire nouvellement nommé.

A ce titre, des greffiers en chef et des secrétaires en chef de justice de paix, mais également de la Cour de Cassation ont été sollicités.

Sur base des réponses reçues, une proposition de parcours de formation a été élaborée reprenant des modules de formation de base (communs à l'ensemble des nouveaux agents) et des modules de formation spécifiques (en fonction de l'affectation).



Afin d'assurer la mise en place de ce parcours de formation, une collaboration avec les Hautes Écoles des communautés est envisagée. Cette collaboration sera mixte, les formations seront théoriques dans la mesure où elles seront dispensées par un enseignant de la haute école mais conserveront leur aspect pratique dès lors qu'un membre du personnel de l'ordre judiciaire pourra apporter une plus value de par son travail quotidien sur le terrain.

5.4.3 Formations en 2010

1. Formations internes

La loi portant sur la réforme des carrières ayant entraîné que les examens de promotion soient dorénavant organisés par le SELOR a amené l'Institut de Formation judiciaire à mettre un accent particulier sur l'ensemble des formations relatives à l'accompagnement de la carrière.

A ce titre, des sessions d'information, en collaboration et avec la participation de la Direction générale de l'Organisation judiciaire, du cabinet du ministre de la Justice, de la Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire ainsi que du Selor, de même que de nombreuses sessions de formations préparatoires tant aux examens de niveau B, qu'au niveau A2 - A3 ont été dispensées par une firme privée dans le courant du second semestre de 2010 afin d'une part que les candidats à ces examens soient tenus au courant des fonctions qui seront testées et d'autre part de les préparer au mieux à ces épreuves. Au total, ce sont pas moins de 300 personnes qui ont assisté à ces sessions d'information et plus de 1.300 personnes ont reçu une journée de formation préparatoire à ces sessions d'examen.

⁽⁵⁰⁾ Comme indiqué ci-dessus sous le point 5.3.1 relatif aux directives du Conseil supérieur de la Justice, il s'agit ici aussi d'une compétence d'avis concernant les programmes de formation..

Ci-dessous, un tableau reprenant l'ensemble des formations initiales, continues et d'accompagnement de la carrière dispensées en 2010.

Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
1. Formation initiale		
Formation de base pour nouveaux membres du personnel (FR & NL)	24	175
2. Formation continue		
Formation MACH : renouvellement informatique des parquets et tribunaux de police (FR & NL)	40	500
Formation à l'accueil dans les palais de justice : Contact avec le public (FR & NL)	12	200
Procédure pénale	14	100
Strafprocesrecht	7	50
Procédure civile	14	50
Burgerlijk procesrecht	7	25
Déontologie	2	50
Plichtenleer	2	50
Exécution des peines	6	50
Frais de justice	9	134
Malades mentaux	4	50
Geestezieken	2	25
Administration provisoire	2	25
Voorlopige bewindvoering	2	25
Collaboration au sein du Ministère Public	10	50
Statut du personnel de l'OJ	4	50
Het statuut van het gerechtelijk personeel	4	50
Réforme de la Cour d'Assises	3	15
Gestion de l'agressivité	6	75
Français juridique	30	20
Néerlandais juridique	30	24

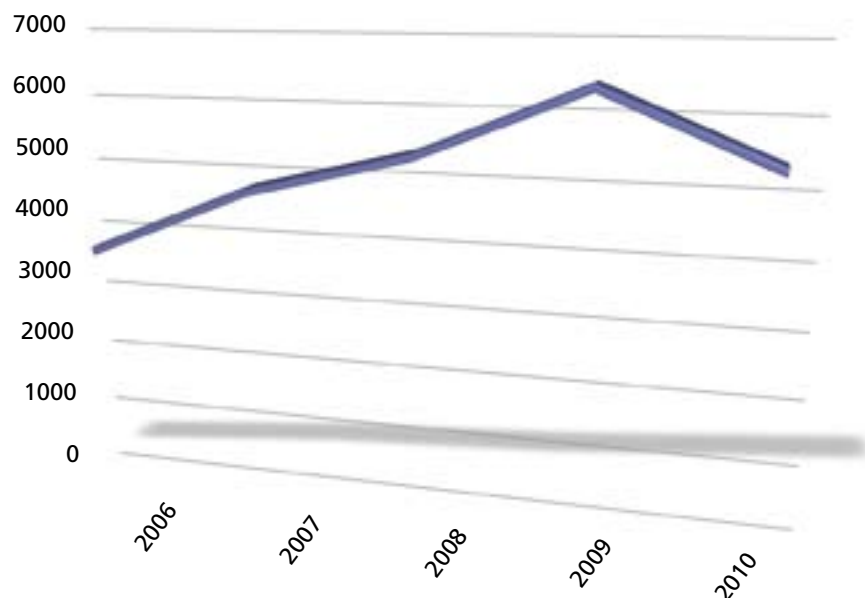
Titre de la formation	Nombre de jours	Nombre de participants
3. Accompagnement de la carrière		
Formation préparatoire aux examens d'accèsion niveau B	35	800
Formation "Techniques de management"	22	120
Projet "Coaching en Management"	6	16
Formation préparatoire aux examens d'accèsion niveau A2 et A3	19	425
Sessions d'information préparatoires aux examens de promotion A2 et A3	4	300
4. Congés de Formation		
Formation en droit, informatique, langues et secrétariat		150

Ci-dessous, l'évolution du nombre de formations pendant la période 2006-2010:

Année	Nombre de jours	Nombre de jour-hommes
2006	226	3.823
2007	278	4.562
2008	325	5.236
2009	382,5 ⁵¹	6.216
2010	320	5.178

Evolution formations 2006-2010 Personnel OJ

■ Nombre de jour-hommes⁵²



2. Congés de formation

La collaboration avec les établissements d'enseignement qui relèvent des communautés ou qui sont financés par celles-ci, telle que prévue à l'article 4 de la loi du 24 juillet 2008, s'est poursuivie en 2010 par l'autorisation et la prise en charge financière de 77 demandes de congés de formation, demandes qui émanent de l'agent et qui visent au développement de ses compétences.

Ces formations, données en horaire décalé, portent sur des matières diverses telles que l'informatique, les langues ou le suivi d'un baccalauréat en droit.

3. Formations externes

En ce qui concerne la définition d'une formation externe de même que les critères de reconnaissance pour une prise en charge par l'Institut de Formation judiciaire, il y a lieu de se référer au point 5.3.3, pag.35 '3. Formations externes' du présent rapport dès lors que les critères de reconnaissance sont identiques pour les deux divisions. En 2010, 395 formations externes ont été reconnues pour le personnel de l'ordre judiciaire.

5.5 Points à améliorer dans les activités de formation

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

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

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

⁽⁵¹⁾ A noter qu'en année 2009, la formation « Cheops » 229 jours, était comprise dans le nombre total de jours de formations (382,5). En année 2010, seulement 40 jours du nombre total de jours de formations (320) ont été consacrés à la formation « Cheops ».

⁽⁵²⁾ Le nombre de jour-hommes d'une formation = le nombre de participants x le nombre de jours de formations par participant

1. formations externes

Pas moins de 86,6 %⁵³ du budget de l'IFJ consacré aux 475 dossiers de formations externes pour magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire reconnues en 2010 sont revenus aux établissements d'enseignement qui dépendent ou sont financés par les communautés ou à des établissements agréés, compétents en matière de formation professionnelle. En 2009, il s'agissait d'un pourcentage de 83%.

Ce pourcentage élevé, bien supérieur à l'obligation imposée par la loi et qui se poursuit en 2011 également, s'explique par plusieurs facteurs :

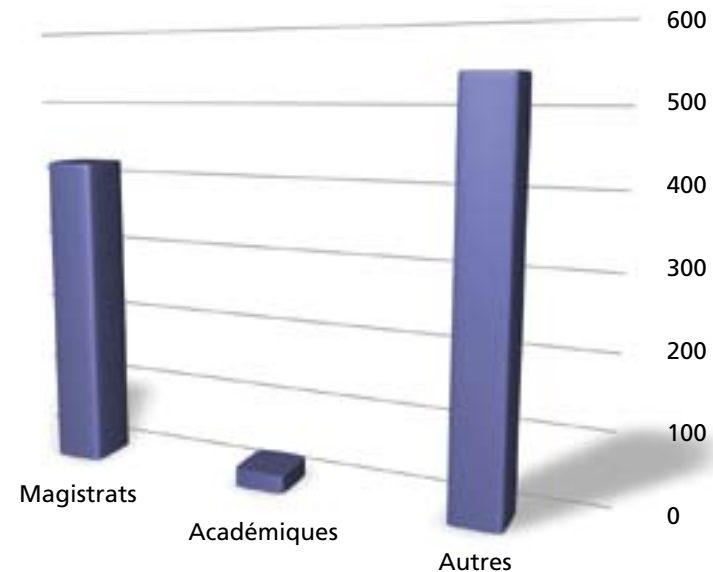
- Outre le fait que notamment le prix doit être raisonnable, l'un des critères appliqués par l'IFJ pour reconnaître une formation concerne la question de savoir si l'organisateur relève de la catégorie visée à l'article 13, troisième alinéa : si c'est le cas, c'est un point positif.
- La qualité généralement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

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

2. Les formations internes

En 2010, l'IFJ, division « Magistrats », a fait appel pour les formations proposées par l'Institut à 985 formateurs dont 420 magistrats, 25 académiques et 540 autres.⁵⁴

Formations 2010



Ou en pourcentages:

- 42,64 % des formateurs étaient des magistrats;
- 2,54 % des formateurs étaient des académiques
- 54,82 % relevaient d'autres catégories.

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

sont extrêmement axées sur la pratique. Les formateurs-spécialistes viennent dès lors principalement du terrain.

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

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

De plus, dans le cadre de la création du « Belgian Cybercrime Centre of Excellence for Training, Research and Education », l'IFJ a conclu, le 11 juin 2010, un accord de partenariat avec la K.U.Leuven. Une formation intitulée « Comment gérer la diversité » a également été préparée en 2010 en collaboration avec l'Universiteit Antwerpen (elle n'a malheureusement pas pu se poursuivre parce que les fonds escomptés n'ont pas pu être obtenus). En 2011 aussi, un certain nombre de formations en collaboration avec des universités sont en préparation (comme « Religare », le rôle de la religion dans la jurisprudence de plusieurs pays, avec l'Universiteit Antwerpen et la K.U.Leuven). En 2011, un protocole a été conclu entre l'IFJ et un certain nombre d'écoles supérieures concernant la formation initiale du personnel de l'ordre judiciaire.

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

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

- La motion de l'assemblée générale du Conseil supérieur de la Justice relative à la formation judiciaire du 28 mai 2008;⁵⁵
« Définir des pourcentages contraignants, pour des formations dispensées par des établissements universitaires chargés de la formation de base – des pourcentages qui sont de surcroît élevés (de 66% à 75%) – est disproportionné par rapport aux objectifs de la « formation de base spécifique des magistrats ».
- L'avis du Collège des Procureurs généraux du 12 juin 2008 ;
- L'avis du Conseil consultatif de la Magistrature du 16 juin 2008;⁵⁶
- L'avis de la Conférence permanente des Chefs de corps du 17 juin 2008 ;
- L'avis de l'Ordre des Barreaux francophones et germanophones du 24 juin 2008 ;
- L'avis de l'Orde van Vlaamse Balies du 4 juillet 2008.

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

« La formation professionnelle doit être axée sur la pratique.

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

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

⁽⁵³⁾ Sur un montant total de € 440.323,31 consacrés aux frais d'inscription à des formations externes pour des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire, € 381.375,88 sont revenus à ces établissements.

⁽⁵⁴⁾ Par la catégorie « autres », il convient d'entendre : avocats, fonctionnaires, police, etc.

⁽⁵⁵⁾ www.csj.be

⁽⁵⁶⁾ www.arm-ccm.be

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

(...)

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

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

Lorsque l'IFJ souhaite, dans le cadre de l'organisation d'une formation, par exemple en management ou en langues, s'adresser à un tiers (une université par exemple) pour dispenser cette formation – on se trouve ici dans une forme intermédiaire entre formation interne et externe –, il est soumis à la réglementation en matière de marchés publics.

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

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

est en effet celui de la mise en concurrence et il convient de rappeler que la notion de marché public couvre également les situations dans lesquelles l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de services est une personne de droit public.

En outre, même si les services de formation professionnelle relèvent de l'annexe 2, catégorie B 24, de la loi du 24 décembre 1993 et ne sont pas soumis à une publicité préalable au niveau européen lors du lancement de la procédure (mais bien au niveau belge lorsque le mode de passation requiert une publicité), il n'en reste pas moins que le droit primaire issu du Traité s'applique. On pourrait dès lors considérer qu'une telle réservation est contraire aux principes du Traité, dans la mesure où des prestataires établis dans d'autres Etats membres peuvent, au niveau en tout cas du principe, être intéressés par ces prestations mais se voient exclus dans une large mesure par l'application de la disposition incriminée. »

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

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

Même si l'IFJ attribue des marchés publics qui ne relèvent pas (entièrement) de la Directive 2004/18/CE, par exemple parce que leur valeur se situe en dessous du seuil des directives, mais que ces marchés ont un certain intérêt transfrontalier, l'interdiction de discrimination sur la base de la nationalité est d'application (voir la communication interprétative de la Commission relative au droit communautaire applicable aux passations de marchés non soumises ou partiellement soumises aux directives Marchés publics (JO 2006, C179/2). Dans le cas

d'un État membre relativement petit comme la Belgique, il est évident qu'il est relativement vite question d'un intérêt transfrontalier, bien qu'il faille également regarder l'objet du marché public et sa valeur.

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

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

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

3. Conclusion

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

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

En ce qui concerne les formations internes, le fait d'imposer un pourcentage élevé d'heures de cours à accorder obligatoirement aux établissements d'enseignement et aux organismes agréés susmentionnés est contraire à la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services et au Traité instituant la Communauté

européenne et crée une discrimination illégale. Le pourcentage de 75% à atteindre obligatoirement, même réduit à 66% et, pour les membres du personnel de l'ordre judiciaire, à 50%, n'est de plus pas souhaitable, pas réaliste et pas réalisable dans la pratique.

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

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

5.5.2 Les frais de déplacement

1. Présentation de la problématique

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

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

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

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

Cette situation est problématique.

Pour les catégories visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 (le personnel de l'ordre judiciaire), le SPF Justice s'appuie sur l'A.R. du 18 mai 2009 « fixant les droits et obligations en matière de formation judiciaire, ainsi que les modalités d'exécution des formations pour les personnes visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ », entré en vigueur rétroactivement au 1er janvier 2009.

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

2. Objections

- 1) L'A.R. du 18 mai 2009 a été adopté **sans la moindre concertation préalable avec l'IFJ**. L'IFJ, dont le budget qui n'avait déjà pas augmenté est soudain grevé de façon considérable, n'a aucunement été associé au processus décisionnel. Il a dû apprendre la décision via le Moniteur Belge
- 2) Pour les **magistrats et les stagiaires judiciaires**, les circulaires du directeur général a.i. du SPF Justice du 30 octobre 2009, ROJ10/SDG/ KM 2010, et du président du comité de direction du SPF Justice du 9 novembre 2010, ROJ302/KM2011, relative aux « contingents kilométriques pour l'année 2010 », respectivement 2011, s'appuient à tort sur **l'A.R. du 18 mai 2009** pour imputer dorénavant tous les frais d'inscription et de déplacement à l'IFJ. Comme indiqué expressément dans son titre et dans son article 1, cet A.R. ne s'applique en effet qu'aux catégories visées à l'article 2, 4° à 10°, de la loi du 31 janvier 2007 (grosso modo, le personnel de l'ordre judiciaire). L'A.R. du 18 mai 2009 ne constitue dès lors pas un fondement juridique pour transférer à l'IFJ tous les frais d'inscription⁵⁷ et de déplacement relatifs à des formations suivies par des magistrats et des stagiaires judiciaires.

Les frais de déplacement pour une formation interne sont bien entendu pris en charge par l'IFJ.

Les frais de déplacement, exposés dans le cadre d'une formation externe, même reconnue, doivent cependant être assumés par le SPF Justice,⁵⁸ comme cela a toujours été le cas. En effet, l'IFJ n'est pas leur employeur.

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

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

3. Conclusion

1) Concernant les magistrats et les stagiaires judiciaires:

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

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

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

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

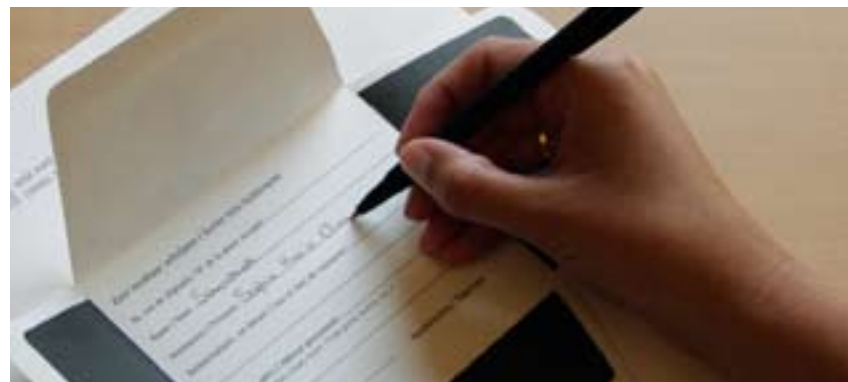
1. Présentation de la problématique

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

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

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

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



⁽⁵⁷⁾ Les frais d'inscription des formations externes agréées sont systématiquement pris en charge par l'IFJ, ceux relatifs aux formations externes non agréées ne le sont bien entendu pas. Pour les formations internes, les frais d'inscriptions sont bien sûr aussi pris en charge par l'IFJ (tout comme les cartes de stationnement, les frais de déplacement et de restauration).

⁽⁵⁸⁾ Le magistrat ou le stagiaire judiciaire se déplace de préférence avec les transports en commun et reçoit à cet effet un billet de train de 1^{re} classe de son chef de corps, qui les reçoit du SPF Justice. Si les déplacements sont effectués au moyen d'un véhicule personnel, ils seront considérés comme des déplacements occasionnels et remboursés par le SPF Justice conformément aux tarifs des transports en commun.

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

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

2. Conclusion

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

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

6. Commissions d'évaluation du stage judiciaire

6.1 Création - Indépendance - Composition - Tâches

Les commissions néerlandophone et francophone d'évaluation du stage judiciaire (ci-après, les ECE) ont été créées en vertu de 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 sont cependant pas des organes⁵⁹ de l'IFJ. Elles sont indépendantes et uniquement rattachées à l'IFJ qui s'occupe du secrétariat des commissions et prend en charge les jetons de présence et les indemnités des membres. Comme elles sont néanmoins rattachées à l'IFJ, leurs activités sont abordées dans ce rapport annuel.



Les ECE francophone et néerlandophone se composent de cinq membres chacune : un magistrat du siège, un magistrat du ministère public, deux experts dans le domaine de l'enseignement, la pédagogie ou la psychologie du travail et du directeur adjoint de l'IFJ en charge des magistrats et des stagiaires judiciaires.⁶⁰ Chaque commission élit un président. Le 29 janvier 2010, les deux commissions ont élu comme président le directeur adjoint, entre-temps nommé, de la division « Magistrats ».

Les ECE ont pour mission:⁶¹

- d'établir les programmes des stages extérieurs des stagiaires judiciaires et d'approuver les propositions ;
- de recevoir les rapports de stage, de rendre un avis au ministre de la Justice en cas de rapports de stage défavorables 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 à l'adéquation de celle-ci aux exigences de la fonction

6.2 Réunions des ECE en 2010

En 2010, les ECE francophone et néerlandophone se sont réunies neuf fois, à chaque fois en assemblée réunie.

Par ailleurs, une réunion de la commission d'évaluation néerlandophone s'est tenue pour entendre un stagiaire judiciaire.

Un groupe de travail spécial « Evaluation » au sein des ECE s'est réuni à deux reprises en 2010.

Le 26 mars 2010 avait lieu une rencontre entre la commission d'évaluation francophone et la Commission de nomination et de désignation francophone du Conseil supérieur de la Justice, sur invitation de ce dernier.⁶²

6.3 Evaluations finales en 2010

En 2010, les ECE ont procédé à l'évaluation finale de 41 stagiaires judiciaires (19 N + 22 F). Dans 38 cas sur 41, l'évaluation portait la mention « favorable ». Dans 2 cas, une mention « favorable avec réserve » a été accordée. Pour un dernier stagiaire, qui a préalablement été entendu par les ECE⁶³, l'évaluation finale comportait la mention « défavorable » et il a été proposé au ministre de la Justice de ne pas prolonger le stage de l'intéressé.

Le ministre a suivi la proposition des ECE et n'a donc pas prolongé le stage de l'intéressé, mais il a également fait savoir qu'une modification législative était indiquée car, d'après le ministre, l'intention du législateur n'a jamais pu être d'admettre qu'un stage qui ne s'est pas terminé avec succès offre la possibilité d'une nomination au sein de la magistrature.⁶⁴

6.4 Rencontre avec les maîtres de stage

Outre l'exercice de leurs missions légales, les ECE s'étaient donné cinq objectifs spécifiques pour 2010:

- rencontre avec les maîtres de stage ;
- rencontre avec les stagiaires judiciaires ;
- développement d'une procédure pour un suivi adéquat des stagiaires judiciaires ;
- réaliser une évaluation uniforme des stagiaires par l'intermédiaire des maîtres de stage en développant un guide d'évaluation ;
- évaluer le système du stage extérieur.

6.4.1 Rencontre avec les maîtres de stage

Le 12 mai 2010, les ECE ont rencontré les maîtres de stage du siège et le 23 juin 2010, ceux du ministère public.

Les deux réunions ont apporté, en dialogue avec les maîtres de stage, des informations utiles et intéressantes.

6.4.2 Rencontre avec les stagiaires

Les membres des ECE ont eu une réunion informelle avec les stagiaires de première année durant le séminaire de printemps (mars 2010) et avec les stagiaires des trois années lors du séminaire d'automne (octobre 2010).

Les deux rencontres ont été très enrichissantes. L'objectif est donc de donner un caractère plus structurel à ce contact des ECE avec les stagiaires et ce, par le biais d'une présentation des ECE durant le séminaire d'automne annuel des stagiaires judiciaires.

⁽⁵⁹⁾ L'art. 9 de la loi du 31 janvier 2007 sur le stage judiciaire et portant création de l'Institut de Formation judiciaire, MB 2 février 2008, stipule : « Les organes de l'Institut sont le Conseil d'administration, la direction et le Comité scientifique ».

⁽⁶⁰⁾ L'article 43 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽⁶¹⁾ L'article 42 de la loi du 31 janvier 2007.

⁽⁶²⁾ On n'a pas accédé à la demande des ECE d'organiser cette rencontre avec la Commission de nomination et de désignation réunie du CSJ. La commission d'évaluation néerlandophone aurait alors pu y participer (car les ECE francophone et néerlandophone se réunissent généralement de façon conjointe, parce qu'elles estiment que l'évaluation de l'ensemble des stagiaires judiciaires doit se faire sur la même base et selon la même méthode – c'est la raison pour laquelle les ECE ont aussi adopté un règlement d'ordre intérieur identique pour régler leur fonctionnement).

⁽⁶³⁾ Article 259octies, § 5 du Code judiciaire

⁽⁶⁴⁾ Les conditions de nomination ne stipulent actuellement pas que le stage judiciaire visé à l'article 259octies du Code jud. doit se terminer avec un résultat favorable.

6.4.3 Suivi des stagiaires

L'une des missions des ECE est de garantir le suivi des stagiaires judiciaires.

Pour l'évaluation finale des stagiaires, les ECE se basent pour le moment principalement sur les rapports de stage que les maîtres de stage ont rédigés. Les ECE s'accordent cependant à dire qu'il convient d'évoluer vers plus de rapports, de préférence réalisés par plusieurs personnes. Plus d'évaluations intermédiaires sont nécessaires pour pouvoir garantir de façon effective le suivi des stagiaires et pour pouvoir intervenir à temps le cas échéant. De plus, les ECE souhaitent également tenir davantage compte des aspects liés à la personnalité des stagiaires (ex. : la communication, l'ouverture vis-à-vis de la société, le fonctionnement sur le lieu du travail et en situation réelle, etc.). Idéalement, il faudrait rédiger un rapport intermédiaire tous les trois mois ou, tout au plus, tous les six mois.

En 2010, les ECE ont préparé un texte à ce sujet. Après sa finalisation, il a été transmis aux maîtres de stage et aux stagiaires judiciaires dans le courant de l'année 2011.

6.4.4 L'harmonisation du stage

Les ECE ont également pour mission d'adresser des recommandations aux maîtres de stage en vue d'harmoniser le contenu de la formation pratique des stagiaires et de l'adapter aux exigences de la fonction.

Il convient de constater que, pour le moment, les stages se déroulent de façon très variée, selon le lieu du stage et parfois même dans un même parquet ou siège. C'est aussi le cas pour les rapports. Une harmonisation des deux est dès lors indispensable afin qu'à l'issue du stage, tous les stagiaires disposent de la base nécessaire pour pouvoir fonctionner comme des magistrats de qualité.

C'est la raison pour laquelle dans le courant de l'année 2010, en se basant notamment sur les entretiens avec les maîtres de stage et les stagiaires, les ECE ont rédigé, d'une part, un document décrivant les différentes phases du stage et, d'autre part, un guide d'évaluation qui servira de support pour une évaluation objective et égale du fonctionnement de tous les stagiaires judiciaires. Le document doit indiquer concrètement dans quelle mesure les connaissances, compétences et aptitudes requises ont été ou non acquises

ainsi que les actions ou le soutien qui seront éventuellement nécessaires ou utiles pour les obtenir ou les compléter.

Le guide d'évaluation prévoit également plusieurs moments pour l'organisation d'entretiens de fonctionnement et d'évaluations intermédiaires.

La première version de ce guide d'évaluation était pratiquement terminée vers la fin 2010 et a été transmise dans le courant de l'année 2011, après finalisation, aux maîtres de stage et aux stagiaires judiciaires, pour qu'elle soit utilisée à partir de ce moment-là comme fil conducteur dans l'évaluation des stagiaires judiciaires.

6.4.5 Evaluation du système du stage extérieur

Tout d'abord, les directives des ECE de juillet 2009 en vue de la réalisation concrète du stage extérieur ont été actualisées en juillet 2010.

Sauf pour certains services bien précis, les ECE ne sont pas favorables à des « microstages » de seulement un jour ou deux parce que cela morcelle le stage extérieur et surtout, parce que cela ne permet pas au stagiaire d'avoir un aperçu suffisant du fonctionnement réel du service extérieur en question.

En outre, on a constaté ces deux dernières années que les stagiaires judiciaires ont fait toutes sortes de propositions de programmes pour le stage extérieur, lesquelles ne correspondaient pas toujours aux possibilités que l'article 259 octies énumère de façon limitative.

Les ECE estiment qu'une adaptation de l'article de loi susmentionné est nécessaire. La liste des institutions énumérées à l'article 259 octies du Code judiciaire devrait être une liste exemplative, tandis que tout programme de stage extérieur devrait systématiquement être approuvé par la commission d'évaluation qui peut décider de façon autonome de la pertinence du service extérieur proposé pour la formation d'un futur magistrat. Pouvoir faire un stage dans un cabinet d'avocats devrait être possible, mais alors dans un autre arrondissement que celui où l'on fait son stage. Il devrait aussi être possible d'effectuer un stage dans une juridiction supranationale ou au sein d'Eurojust.⁶⁵ Un stage au sein de la Cour de cassation, de la Cour constitutionnelle ou du Conseil d'État est également envisageable.

Dès qu'il y aura un nouveau gouvernement, les ECE contacteront à ce propos le nouveau ministre de la Justice en vue de l'adaptation de l'article 259octies du Code jud.

7. IFJ : Perspectives d'avenir

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

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

La responsabilité en matière de politique de formation et de direction opérationnelle au quotidien au sein de l'IFJ revient à la direction. Des accords clairs sont nécessaires concernant la répartition des compétences, pour autant que celles-ci ne soient pas déjà clairement définies par le législateur. A ce propos, la lecture des travaux préparatoires de la Chambre et du Sénat est édifiante.

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

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

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

Un sondage a été réalisé auprès d'un certain nombre de parties prenantes concernant leurs attentes et un rapport sera rédigé en 2011 concernant la stratégie permettant d'atteindre les objectifs fixés.

En d'autres termes, on a posé une double question : qu'est-ce qui est attendu de l'IFJ et comment se déroulent les processus de travail.

Ce projet, avec le projet INEV,⁶⁶ est capital pour le développement et l'orientation futurs de l'IFJ.

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

Pour promouvoir la collaboration judiciaire en matière civile et pénale (art. 81 et 82 du Traité UE de Lisbonne), la Commission européenne a préparé en 2010 un plan d'action visant à soutenir la formation judiciaire des magistrats et du personnel judiciaire des États membres. Cela signifie concrètement que les États membres disposeront à l'avenir de plus de moyens de l'UE, ce qui devra promouvoir aussi bien l'échange de magistrats, en vue de mieux connaître d'autres systèmes judiciaires, que la connaissance du droit européen. Pour ce dernier point, il convient de rechercher, par projet, des liens de coopération en interne (par exemple, avec le Comité scientifique), au niveau national (par exemple, avec les universités) et au niveau international (par exemple, avec les instituts européens de formation de la magistrature, la Commission européenne, le Conseil de l'Europe, etc.).⁶⁷

⁽⁶⁵⁾ Voir la proposition de loi de Madame Clotilde Nyssens (Doc. Parl., Chambre, 2008-2009, CRIV 52, COM 590, p. 35-37).

⁽⁶⁶⁾ Inev est un projet visant à introduire un système LMS (Learning Management System) au sein de l'IFJ. Voir ci-dessus sous le point 4.3.3

⁽⁶⁷⁾ Dans plusieurs pays européens, il existe des projets intéressants pour l'intégration du droit européen dans les programmes de formation des magistrats, avec notamment le projet néerlandais Eurinfra, qui vise trois objectifs, à savoir : 1) améliorer l'accès aux sources du savoir concernant le droit européen à l'aide des technologies Internet, 2) améliorer le niveau de connaissance du droit européen au sein du pouvoir judiciaire, 3) l'installation et l'entretien d'un réseau de coordinateurs juridiques dans le domaine du droit européen. Bref, l'objectif global de ce projet est de promouvoir la connaissance du droit européen au niveau de la justice néerlandaise. (Voir http://www.rechtspraak.nl/English/Publications/Documents/Eurinfra_EN_FR.pdf)

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

L'IFJ éveille de grandes attentes. En 2009 et en 2010, l'Institut a démontré que, malgré des moyens très limités en termes de locaux et de ressources humaines, beaucoup de progrès ont déjà pu être réalisés par rapport aux années précédentes. L'engagement quotidien du personnel et de la direction est énorme. A terme, ce n'est humainement pas tenable. Pour bien réaliser les objectifs de l'IFJ et poursuivre sa croissance, un élargissement est dès lors nécessaire à tous les niveaux.

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

8. Conclusion

L'Institut est opérationnel et garantit, malgré ses moyens limités, la production au niveau des formations. Les résultats sont obtenus, mais la manière dont ils sont obtenus peut être améliorée.

La charge de travail qui pèse sur le personnel et la direction est tellement importante que l'IFJ ne fait que subir les événements, sans pouvoir vraiment diriger les processus. Or, il est nécessaire de rompre cette spirale et d'initier – via une approche par projets – des améliorations.

Un certain nombre de choses pourraient être organisées de façon plus rentable et plus systématique que ce n'est le cas aujourd'hui. Beaucoup de temps et d'énergie se perdent en raison du manque de personnel qui empêche de réaliser des analyses nécessaires pour prendre des initiatives d'amélioration sur le plan financier et sur le plan des processus de travail.

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

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

Concrètement, il y aura lieu d'investir dans :

- l'augmentation du cadre du personnel, en conjugaison avec le développement d'un statut propre du personnel ;
- l'élargissement de l'infrastructure avec des salles de formations complémentaires ainsi que de l'espace bureau ;
- l'informatisation des processus de travail administratifs et le développement de l'accessibilité numérique de l'IFJ.

L'exécution rigoureuse du plan de croissance budgétaire de l'IFJ est à cet effet absolument indispensable.

Pour 2011, les implications financières des activités de formation planifiées et du développement de l'IFJ requis par ces activités se sont traduites par la proposition de budget qui a été soumise au Conseil d'administration le 16 décembre 2010. L'IFJ est parti du principe que l'augmentation légale (à 1,15% de la masse salariale) de la dotation pour 2011 aurait cette fois bien lieu, ce qui reviendrait à 7.143.000€. La situation exceptionnelle dans laquelle se trouvaient les autorités fédérales sur le plan budgétaire a finalement empêché l'approbation définitive.

Un modèle de pilotage abouti qui régit la gestion efficace et réfléchie de l'IFJ ainsi que son contrôle, est nécessaire. L'IFJ doit également être attentif à son utilité pour la société et aux intérêts des parties prenantes (donneurs d'ordre, clients, travailleurs et la société dans son ensemble). Une étude de la société Deloitte (cf. infra) peut contribuer à l'élaboration de ce code de « corporate governance ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La poursuite du développement de l'Institut de Formation judiciaire et la mise à disposition des moyens financiers nécessaires contribueront de façon optimale à la réalisation de l'objectif d'une justice performante.

Bruxelles, 23 mai 2011