

“ Coming together is a beginning;
keeping together is progress;
working together is success. ”

Henry Ford



IGO
Instituut voor
Gerechtelijke Opleiding
IFJ
Institut de Formation
Judiciaire

Rapport annuel 2014



Institut de Formation Judiciaire

54, Avenue Louise
B 1050 BRUXELLES

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

Table des matières

1	Création et cadre légal	4
1.1	Historique	4
1.2	Statut	5
2	Mission	6
2.1	Mission	6
2.2	Valeurs	6
2.3	Vision	7
2.4	Plan de gestion et plan d'action	8
3	Organisation	9
3.1	Direction	9
3.2	Conseil d'administration	9
3.3	Commissaires du gouvernement	11
3.4	Comité scientifique	11
3.5	Commissions d'évaluation du stage judiciaire	13
4	Moyens	14
4.1	Moyens financiers	14
4.1.1	Dotation	14
4.1.2	Comptes et contrôle	15
4.2	Personnel	16
4.3	Encadrement matériel	17
5	Activités de formation	18
5.1	Public-cible	18
5.2	Formations : généralités	20
5.3	Directives	20
5.3.1	Directives pour la division « magistrats »	20
5.3.2	Directives pour la division « ordre judiciaire »	21
5.4	Formations en 2014	22
5.4.1	Formations dispensées par l'IFJ	24
5.4.2	Formations organisées par des tiers	29
5.4.3	Activités internationales	30
5.5	Stage judiciaire	36
5.5.1	Evaluation ECE en 2014	36

5.5.2	Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire	36
5.5.3	Directives concernant le stage extérieur	36
5.5.4	Problème persistant	37
6	Questions parlementaires	38
7	Points à améliorer et recommandations pour un service optimal	39
8	Conclusion	41

1. Création et cadre légal

1.1 Historique

Jaar	Evolutie
1991	Valorisation du stage judiciaire et création du Collège de Recrutement des Magistrats. Le Collège, qui relève du Service public fédéral Justice, rend des avis sur la formation des magistrats et des stagiaires judiciaires.
1993	Le Collège de Recrutement plaide pour la création d'un institut de formation des magistrats. Cet institut ne voit pour l'instant pas encore le jour.
1998	Proposition de création d'une « Ecole de magistrats » et fondation d'un groupe de travail « Ecole de magistrats » par le Conseil interuniversitaire flamand.
2000	Création du Conseil supérieur de la Justice (CSJ). Le CSJ n'est pas acquis à l'idée d'une école de magistrats et plaide pour la création d'un institut de formation des magistrats.
2006	Laurette Onkelinx, ancienne ministre de la Justice, dépose un projet de loi au Sénat pour la création d'un « Institut de l'Ordre judiciaire ». Ce projet règle non seulement la formation des magistrats et des stagiaires, mais aussi celle du personnel judiciaire.
2007	D'autres Etats membres de l'Union européenne disposent depuis de nombreuses années déjà d'organes spécifiques pour la formation professionnelle des magistrats et du personnel judiciaire et, à présent, c'est au tour de la Belgique de se doter elle aussi d'un Institut de Formation Judiciaire (IFJ). Il est créé par le biais de la loi du 31 janvier 2007 ¹ sur la formation judiciaire et portant création de l'IFJ. Dans cette loi, le législateur n'opte pas pour une formation préalable à l'examen ou à la nomination en tant que stagiaire judiciaire ou en tant que magistrat ² , comme ce serait le cas dans une école de magistrats ³ , mais pour un institut de formation. En effet, un institut de formation ne dispense des formations qu'au personnel déjà nommé ou désigné.

2008	La loi du 31 janvier 2007 entre en vigueur le 2 février 2008, mais l'opérationnalisation de l'IFJ est retardée par plusieurs modifications législatives ⁴ , notamment celle de 2008 ⁵ .
2009	Le 1er janvier 2009, l'IFJ démarre effectivement avec l'organisation d'un large éventail de formations pour plus de 16.000 collaborateurs de la justice. Les premières formations ont lieu en septembre 2009.
2014	La loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses, qui a été publiée au Moniteur Belge le 14 mai 2014 et qui est entrée en vigueur le 25 mai 2014, modifie la loi du 31 janvier 2007. En vertu de la loi du 25 avril 2014, les commissions d'évaluation du stage judiciaire (ECE) deviennent un organe, consultatif et indépendant, qui fait partie de l'IFJ. Le conseil d'administration passe de 16 à 14 membres et, dorénavant, le directeur fait partie intégrante de ce conseil. Le comité scientifique est ramené de 21 à 20 membres. La direction sera dorénavant composée d'un directeur (un magistrat) et d'un adjoint ⁶ , relevant d'un rôle linguistique différent. Les quotas horaires des formations au niveau des universités sont ramenés à 50%.

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

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

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

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

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

⁶ Auparavant, la direction se composait d'un directeur et de deux directeurs adjoints, qui exerçaient les missions de l'IFJ vis-à-vis des magistrats, d'une part, et du personnel de l'ordre judiciaire, d'autre part.

1.2 Statut

L'IFJ a été créé sous la forme d'un parastatal « sui generis ». Tout comme quelques autres institutions publiques⁷ relevant de la catégorie « non classés dans la loi du 16 mars 1954 ». Le statut de l'IFJ doit garantir l'indépendance de la magistrature.

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

Il s'agit de :

- l'avis n° 4 van du *Conseil Consultatif des Juges européens* du Conseil de l'Europe⁸ ;
- 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.⁹

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

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

D'autres documents européens¹⁰ plus récents continuent également à insister sur l'indépendance des institutions en charge du processus de la formation judiciaire, qui constitue la pierre angulaire en vue du développement d'un système efficace pour la formation initiale et continue des juges. On plaide en particulier pour un renforcement du statut de l'institution qui s'occupe de la formation des magistrats afin de la préserver de l'ingérence du pouvoir exécutif ou judiciaire. On met également en garde sur le fait que si la formation

des magistrats est confiée aux universités et/ou hautes écoles, celle-ci risque soit d'avoir un caractère académique, soit de devenir la continuation des études universitaires, au lieu d'apporter le développement professionnel essentiel. En outre, on constate qu'il y a une tendance chez la plupart des institutions de formation à ne pas seulement former des (candidats) juges, mais également d'autres professionnels qui sont actifs dans le domaine de la justice. Cette pratique est même recommandée dans les plus petits États membres, qui ne disposent que de moyens financiers limités, non seulement en raison de ses avantages économiques évidents (économie d'échelle) mais aussi en raison de la synergie complémentaire qu'un institut de formation commun crée. Une telle pratique aboutit à une meilleure connaissance, à plus de compréhension mutuelle et à une collaboration plus efficace entre les personnes qui exercent les différents métiers de la justice.

En 2014 également, l'indépendance de la formation a de nouveau été mise en avant par le rapport « *Avis n°9 : Normes et principes européens concernant les procureurs* » (aussi intitulé « Charte de Rome »), qui a été rédigé par le Conseil consultatif des procureurs européens (CCPE). Le Conseil consultatif y déclare ce qui suit en parlant de la formation des procureurs au sein de l'Europe :

⁷ La Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG) et le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme.

⁸ Avis n° 4 du Conseil consultatif de juges européens (CCJE) à l'attention du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe sur la formation initiale et continue appropriée des juges, aux niveaux national et européen. Source : [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE\(2003\)OP4&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CCJE(2003)OP4&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=FEF2E0&BackColorIntranet=FEF2E0&BackColorLogged=c3c3c3)

⁹ Recommendation CM/Rec(2010)12 of the Committee of Ministers to member states on judges: independence, efficiency and responsibilities. Source : [https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2010\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DDCF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864](https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2010)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DDCF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864)

¹⁰ Voir le compte rendu du projet « Formation des juges » (mars 2013) rédigé par le groupe de travail « Systèmes judiciaires professionnels » dans le cadre du partenariat oriental « Renforcement de la réforme judiciaire dans les pays du partenariat oriental » de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe.



Les différents systèmes juridiques européens forment les juges et les procureurs selon des modèles divers, la formation étant confiée à des organes spécifiques. Dans tous les cas, il est essentiel de veiller à l'autonomie de l'institution chargée d'organiser la formation judiciaire car cette autonomie est la garante du pluralisme culturel et de l'indépendance.¹¹

Par conséquent, il reste essentiel de préserver et de renforcer la position de l'IFJ afin qu'il puisse continuer à exercer sa mission de façon optimale.

2. Mission

2.1 Mission

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

Pour développer ces compétences¹² professionnelles, dans ses formations l'IFJ se distingue des autres fournisseurs de formations : outre la formation initiale, il organise des formations très axées sur la pratique professionnelle qu'aucune autre institution ne propose.

2.2 Valeurs

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

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

¹¹ Voir le rapport « Conseil consultatif des procureurs européens, Avis n° 9(2014) relatif aux normes et principes européens concernant les procureurs » (17 décembre 2014).

2.3 Vision

Le contexte sociétal et judiciaire dans lequel se déroulent les activités de formation de l'IFJ est en mouvement continu et subit des changements. Pour y réagir, il est essentiel que l'IFJ adapte régulièrement son offre en formations et mette les bons accents.

C'est justement pour cette raison que l'IFJ a publié en 2013 sa nouvelle vision de la formation¹³, avec le soutien de la ministre de la Justice de l'époque, Madame Annemie Turtelboom. Il y a répertorié la multitude de défis qui attendent la justice et les a immédiatement assortis d'une réponse énergique en se basant sur son expertise dans le domaine de la formation.

Cette vision ne met plus l'accent, dans son offre en formations, sur la connaissance de la matière mais sur la capacité de mettre celle-ci en pratique. Ou, autrement dit, dans les années à venir, l'IFJ mettra surtout sur les compétences : un participant qui entre à l'IFJ en ressortira non seulement avec des connaissances, il sera également capable de mettre tout de suite ces connaissances en pratique sur le terrain.

2014 est l'année au cours de laquelle les défis de la note de vision se sont effectivement manifestés. La réforme judiciaire longuement annoncée, l'exode croissant des connaissances et des compétences, la gestion des moyens et l'internationalisation accrue ont ainsi marqué le calendrier judiciaire.

La réforme de la justice passe à la vitesse supérieure

La réforme de la justice, qui a démarré officiellement le 1er avril 2014, était entre autres à l'origine des nouveaux tribunaux de la famille, qui ont vu le jour le 1er septembre 2014. En offrant aux magistrats de la famille et de la jeunesse des recyclages à l'aide d'une formation continue et en les formant pour qu'ils siègent dans les nouvelles chambres de règlement à l'amiable, l'IFJ a participé à dessiner la transition vers les tribunaux de la famille et de la jeunesse.

Le chef de corps en tant que manager

Du point de vue politique, on s'est de nouveau intéressé à la gestion des moyens au sein de la justice car, suite à la réforme, l'ordre judiciaire se voit

confier plus de responsabilités en matière de gestion. Avec la désignation de Monsieur Koen Geens en tant que ministre fédéral de la Justice au sein du gouvernement Michel I, on a continué sur la voie engagée le 1er avril 2014. Dans sa « déclaration de politique » devant la Chambre belge des Représentants, le 17 novembre 2014, le ministre a notamment déclaré que

“ La réforme du paysage judiciaire entamée au cours de la précédente législature sera poursuivie [...] Cette réorganisation en profondeur de la gestion de l'ordre judiciaire, qui donne davantage de compétences budgétaires au pouvoir judiciaire, réclame des magistrats chefs de corps des compétences en management sans cesse plus importantes. Il convient de rechercher un équilibre entre l'expertise qui est indéniablement présente chez nos magistrats et les aptitudes et responsabilités managériales.

La vague imminente de départs à la retraite

En outre, la vague de départs à la retraite était également au centre des attentions : en avril, les procureurs généraux ont tiré la sonnette d'alarme pour dénoncer le manque criant d'effectifs et la vague imminente de départs à la retraite, qui va provoquer une perte de connaissances au sein des tribunaux.¹⁴ Et, en septembre, les procureurs du Roi tiraient à leur tour la sonnette d'alarme, étant donné que les départs de membres du personnel au sein de la justice s'accéléraient alors que les engagements connaissent un ralentissement. Ce qui illustre les problèmes de capacité auxquels la justice sera inévitablement confrontée dans les années à venir.

¹² Les compétences professionnelles sont : les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires pour pouvoir exercer leurs fonctions de façon effective, en fonction des intérêts.

¹³ Voir la note de vision « Une vision réaliste et prospective sur le développement des compétences des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire » (18 septembre 2013), source : www.igo-ifj.be.

¹⁴ Sénat de Belgique. Bulletin n° 5-148. Question orale de Monsieur Bart Laeremans au ministre de la Justice concernant « le cri d'alarme des cinq procureurs généraux à propos du manque de ressources à la police et dans les parquets » (n° 5-1399).

Le droit européen devient incontournable

On a également de nouveau insisté sur les besoins pressants au niveau du droit européen. Le Conseil de l'Union européenne a ainsi invité les organismes nationaux de formation judiciaire et les prestataires de formation des professions juridiques à

“intégrer systématiquement une formation sur le droit de l'UE, et en particulier sur la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, dans les actions de formation initiale et continue au niveau national, lorsque cela est nécessaire à la bonne exécution des fonctions professionnelles et judiciaires.”¹⁵

Cela rejoint l'objectif ambitieux que la Commission européenne s'était donné en 2011. La Commission souhaite que, d'ici 2020, la moitié de l'ensemble des praticiens du droit au sein de l'Union européenne aient la possibilité de participer à des activités européennes de formation judiciaire.¹⁶

Un objectif auquel l'IFJ tente de contribuer par le biais de ses activités de formation. Ainsi, des stagiaires judiciaires belges et de jeunes juges et magistrats de parquet peuvent, via le programme d'échange « ALAKOS », acquérir des connaissances concernant les différents aspects du droit européen ainsi que des expériences pratiques dans un autre Etat membre européen.

Les faits de 2014 révèlent, et confortent l'IFJ dans sa conviction, que la transition opérée par l'IFJ en 2013 était et reste toujours cruciale. Les défis ne risquent pas de diminuer dans les années à venir. Au contraire, ils risquent même de se renforcer. Il reste donc essentiel de préparer, d'accompagner et de former, à temps, les magistrats et le personnel judiciaire, afin que ceux-ci disposent des compétences nécessaires pour faire face au changement et

pour exercer leurs fonctions de façon adéquate.

C'est pour cette raison qu'il reste important que l'IFJ soit suffisamment préparé et en mesure de déceler et d'assimiler les différentes tendances. L'IFJ doit être un moteur de l'innovation et doit lui-même continuer à réagir avec beaucoup de célérité.

2.4 Plan de gestion et plan d'action

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

Le plan d'action 2014 transforme les objectifs de l'IFJ en des actions concrètes. Le document « Statut du plan d'action de l'IFJ 2014 » fait le point sur le degré de réalisation du plan d'action 2014. Des pas importants ont ainsi été accomplis au niveau de l'identification des besoins et du contexte, de la mise en place des processus de travail (définition des processus nécessaires pour la collecte des informations, priorisation des formations, etc.) et de l'adaptation du site Internet afin de l'utiliser comme instrument de communication stratégique (intranet, plateforme de formation, « bulletins d'information », documentation et e-accessibility).

Avec l'introduction du bulletin d'information qui est envoyé trois fois par an (respectivement pour la période de janvier-avril, mai-août et septembre-décembre), l'offre en formations n'est plus communiquée aux membres du groupe-cible de l'IFJ que de façon numérique. La brochure imprimée des formations fait donc partie du passé.

En numérisant son offre, l'IFJ entend non seulement lutter contre le papier superflu mais souhaite surtout faire en sorte que les magistrats et les membres du personnel de l'ordre judiciaire soient en mesure de mieux insérer les formations de l'IFJ dans leur pratique professionnelle quotidienne.

La structure de la liste des cours s'est également dotée d'un nouveau format. Cette innovation s'inscrit dans le cadre de la vision prospective de la formation, qui met l'accent plutôt sur les « capacités », au lieu des « connaissances ».

¹⁵ Conclusions du Conseil « La formation des praticiens du droit : un outil essentiel pour consolider l'acquis de l'Union européenne », (2014/C 443/04).

¹⁶ Communication de la Commission européenne au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions. Susciter la confiance dans une justice européenne, donner une dimension nouvelle à la formation judiciaire européenne (COM(2011) 551).

3. Organisation

3.1 Direction

La direction est, à côté du Conseil d'administration, un organe de gestion de l'IFJ et exerce ses missions vis-à-vis des magistrats, d'une part, et du personnel judiciaire, d'autre part.

La direction ne fait pas partie du personnel.

La loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de justice a modifié la loi organique. En ce qui concerne la direction, l'article 12 a notamment été remplacé, de sorte que la direction se compose dorénavant d'un directeur (magistrat) de la formation judiciaire, assisté par un directeur adjoint, qui sont, tous deux, de rôles linguistiques différents.

- Edith Van den Broeck : Directeur de l'IFJ et magistrat de parquet ;
- Thérèse Tuts : Directeur adjoint et juriste de parquet ;¹⁷

Etant donné que le directeur adjoint est absent pour une durée indéterminée depuis novembre 2013, le directeur de l'IFJ a, sur proposition du ministre de la Justice de l'époque, suite à une recommandation de l'inspecteur des Finances, provisoirement chargé Monsieur Jos De Vos, conseiller à la Formation, en date du 13 août 2014, de la fonction de directeur adjoint faisant fonction.

3.2 Conseil d'administration

Comme la direction et les commissions d'évaluation, le conseil d'administration est l'un des quatre organes de l'IFJ qui dispose d'une compétence décisionnelle.

Le conseil d'administration a pour missions :

- d'approuver le plan d'action annuel ;
- de contrôler l'exécution par la direction des missions de l'Institut ;
- d'approuver le budget et le plan de personnel proposé par la direction ;
- d'exercer la compétence en matière d'évaluation et de discipline

vis-à-vis des membres de la direction.

Compte tenu de la réforme de la justice, la composition du conseil d'administration a été modifiée par l'article 47 de la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de Justice.¹⁸

Suite à cette modification législative, le conseil d'administration se compose depuis de 14 membres (16 auparavant), également répartis entre les rôles linguistiques francophone et néerlandophone. Huit membres sont membres de plein droit, conformément à l'article 11, § 1, deuxième alinéa, de la loi précitée, six membres sont nommés par le Roi sur présentation du ministre de la Justice. La durée prévue pour les mandats est de cinq ans et est renouvelable une fois.

Sont membres de plein droit du Conseil d'administration de l'Institut :

- le directeur de l'Institut de Formation Judiciaire ;
- un représentant du ministre de la Justice ;
- les présidents des commissions de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice ;
- les fonctionnaires dirigeants des départements enseignement respectifs de la Communauté française, de la Communauté flamande et de la Communauté germanophone, ce dernier relevant du rôle linguistique francophone ;
- le directeur général de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale ou, si ce dernier est du rôle linguistique francophone, son représentant de l'autre rôle linguistique.

Sont nommés par le Roi sur présentation du ministre de la Justice :

- deux magistrats du siège et deux magistrats du ministère public, dont un magistrat du siège et un magistrat du ministère public présentés par le Conseil supérieur de la Justice, dont un magistrat du siège présenté par les premiers présidents des cours d'appel et un magistrat du ministère public présenté par le Collège des

¹⁷ Le directeur et le directeur adjoint ont été nommés par AR du 27 avril 2007, à partir du 1er décembre 2007.

¹⁸ Voir M.B. du 14 mai 2014.

procureurs généraux ;

- deux personnes parmi celles visées à l'article 2, 4° à 10°.

Au cours de l'année 2014, un appel a été lancé aux candidats magistrats et membres du personnel judiciaire pour un mandat de membre du Conseil d'administration, mais la procédure de nomination n'est, pour l'instant, toujours pas finalisée.

Etant donné que le mandat des membres, qui sont nommés par le Roi sur présentation du ministre de la Justice, dans l'ancienne composition, expirait le 1er janvier 2014¹⁹, par souci de continuité, leur mandat a été prolongé par A.R. du 15 janvier 2014. Cet A.R. est entré en vigueur à compter du 1er janvier 2014 et expirera dès qu'un nouveau Conseil d'administration sera désigné.

Début 2014, la composition provisoire, sur la base de l'A.R. du 23 décembre 2008 (M.B. du 31 décembre 2008), était comme suit :

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

- France Blanmailland : présidente faisant fonction de la Commission de nomination et de désignation francophone du Conseil supérieur de la Justice.
- Ria Mortier : présidente de la Commission de nomination et de désignation néerlandophone du Conseil supérieur de la Justice.

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

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

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

- Noël Vercruysse : secrétaire général ff. du Département Enseignement et Formation – Ministère flamand de l'Enseignement

et de la Formation.

- Michel Albert : directeur général a.i. de la DG de l'Enseignement non obligatoire du Ministère de la Communauté française.
- Verena Greten : référent du Ministère de la Communauté germanophone.

Un délégué du ministre de la Justice :

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

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

- Serge Lipszyc : substitut général près la cour du travail de Liège.

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

- Martine Castin : juge de paix du canton de Thuin.
- Jacques Mahieu : juge de famille et de la jeunesse du tribunal de première instance d'Anvers, division Anvers.

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

- Dominique Reyniers : procureur de division près le parquet d'Anvers, division Turnhout.
- Cédric Visart de Bocarmé : substitut du procureur général près la cour d'appel de Liège.

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

- Guy De Lobelle : secrétaire en chef près le parquet de l'auditeur du travail de Gand, division Gand.
- Franky Hulpia : greffier en chef du tribunal de commerce de Gand.
- Daniel Bierlaire : greffier en chef près de la cour d'appel de Mons.
- Djamila Benbihi : collaboratrice près le parquet fédéral.

¹⁹ A l'exception du mandat de Monsieur Daniël Bierlaire qui s'est terminé le 22 février 2015.

Lors de la séance du 14 mars 2014, Monsieur Jacques Mahieu et Madame Martine Castin ont été réélus en leur qualité de président et de vice-président. Le président et le vice-présidents sont élus pour un mandat renouvelable de deux ans.

3.3 Commissaires du gouvernement

La loi du 25 avril 2014 a modifié l'article 14 de la loi du 31 janvier 2007. De ce fait, l'IFJ doit communiquer aux commissaires du gouvernement, tous les trimestres (au lieu de tous les deux mois), un rapport d'activités financier, comme visé 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 Fons Borginon (avocat) et Madame Anne Junion (avocate) ont été nommés commissaires du gouvernement par A.R. du 7 mars 2012 (M.B. 13 mars 2012).

3.4 Comité scientifique

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

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

Dans le cadre de cette mission, le comité scientifique fait rapport à la direction et au conseil d'administration et leur fournit des avis.²⁰

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

La composition du Comité scientifique a été modifiée par l'article 55 de la

loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de justice²¹.

Suite à cette modification législative, le Comité scientifique se compose depuis de 20 membres (21 auparavant). A l'exception du directeur de la formation judiciaire, qui est membre de plein droit, sont nommés membres par le ministre de la Justice pour un mandat renouvelable de quatre ans :

- quatre magistrats du siège dont deux sont présentés par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et deux par les premiers présidents des cours d'appel ;
- quatre magistrats du ministère public dont deux sont présentés par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et deux par le Collège des procureurs généraux ;
- quatre personnes en tant que représentants du personnel de l'ordre judiciaire ;
- deux avocats, l'un présenté par l'Ordre des barreaux francophones et germanophone et l'autre par l'Orde van Vlaamse Balies ;
- quatre membres de la communauté académique, dont deux présentés par le Conseil Interuniversitaire de la Communauté française de Belgique et deux par le *Vlaamse Interuniversitaire Raad* ;
- un membre de l'Institut de formation de l'administration fédérale de l'autre rôle linguistique que celui du directeur.

²⁰ En vertu de l'article 54 de la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de justice (M.B. 14 mai 2014), le Comité scientifique n'est désormais plus responsable de l'évaluation des rapports d'évaluation des formations que l'IFJ organise. La rédaction du rapport relatif aux rapports d'évaluation des formations que l'IFJ organise était en effet un travail très laborieux et chronophage, qui ne cessait de prendre de l'ampleur au fur et à mesure que le nombre de formations organisées augmentait et qui avait perdu sa valeur ajoutée une fois que l'IFJ avait atteint sa vitesse de croisière. De plus, de nombreux membres du Comité scientifique sont, en fonction de leur expertise, actifs au stade de la préparation des programmes de formation, que ce soit comme orateur ou comme formateur. De ce fait, on risquait d'être à la fois juge et partie. L'évaluation des formations que l'IFJ organise se fait entre-temps en ligne, ce qui a très considérablement réduit la charge de travail et a facilité, de surcroît, le traitement des résultats.

²¹ Voir M.B. du 14 mai 2014.

Au cours de l'année 2014, de nouveaux membres ont été présentés au ministre de la Justice pour un nouveau mandat de quatre ans mais n'ont, pour l'instant, pas encore été nommés.

La composition provisoire, sur la base de l'AR du 30 décembre 2008 (M.B. du 12 janvier 2009), se présente par conséquent comme suit :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Hélène Casman : professeur à la Vrije Universiteit Brussel.
- Walter Pintens : professeur à la KU Leuven.
- Piet Taelman : professeur à l'Universiteit Gent.
- Stefan Rutten : lecteur, groupe de recherche Résolution des litiges à l'Université d'Anvers.
- Georges de Leval²² : professeur à l'Université de Liège.
- Hakim Boularbah²³ : professeur à l'Université Libre de Bruxelles.
- Jacques Fierens²⁴ : professeur aux facultés Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université de Liège.
- Sébastien van Drooghenbroeck²⁵ : professeur aux facultés universitaires Saint-Louis.

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

- Patricia Bal : conseiller à l'IFA.
- Philippe Vallaëys : coordinateur Formations standard, expert en « *blended learning* » à l'IFA.

Présidence du comité scientifique :

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

²² Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a remplacé Monsieur Georges de Leval par Madame Gilberte Marchal, professeur à la Katholieke Universiteit Leuven, pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016. En juin 2013, Monsieur Patrick Wautelet, professeur à l'Université de Liège, a été désigné pour succéder à Madame Gilberte Marchal, qui a été admise à l'éméritat le 1er octobre 2013.

²³ Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a remplacé Monsieur Hakim Boularbah par Monsieur Jacques Englebert, professeur à la Vrije Universiteit Brussel, pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016.

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

²⁵ Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique a renouvelé le mandat de Monsieur Sébastien van Drooghenbroeck pour un mandat de quatre ans qui expire le 31 décembre 2016.

3.5 Commissions d'évaluation du stage judiciaire

Les commissions francophone et néerlandophone d'évaluation du stage judiciaire (ci-après les ECE) ont été instaurées par l'article 42 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

Au départ, ce n'étaient cependant pas des organes « de » l'IFJ²⁶. Une modification législative (M.B. 14/05/2014) de la loi susmentionnée a abouti à ce que les commissions d'évaluation du stage judiciaire fassent dorénavant partie des organes de l'IFJ. Elles restent toutefois un organe indépendant, l'IFJ s'occupant, d'une part, du secrétariat des commissions et des jetons de présence et prenant en charge, d'autre part, la rétribution des membres.

Les ECE ont pour mission²⁷:

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

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

- 1 magistrat du siège ;
- 1 magistrat du ministère public ;
- 2 experts dans le domaine de l'enseignement, de la pédagogie ou de la psychologie du travail ; et
- et le directeur adjoint de l'Institut de Formation en charge des magistrats et des stagiaires judiciaires²⁸ - dans la situation actuelle, ceci est assumé par le directeur de l'IFJ.

Chaque commission élit un président. Le 10 octobre 2013, les commissions ont toutes deux élu le directeur de l'Institut de Formation Judiciaire comme étant leur président.

Le 2 décembre 2014, monsieur Frédéric Frenay, membre francophone et magistrat du siège, a décidé de mettre fin à son statut de membre de l'ECE. Etant donné que le membre suppléant, monsieur Rudy Ghyselinck, ne souhaitait plus succéder à cette fonction, le CSJ à son tour déclarera vacantes les places de membre effectif et suppléant par le biais d'une publication au Moniteur Belge.

Les ECE néerlandophone et francophone se sont réunies à cinq reprises en 2014, à chaque fois en commission réunie.

A la demande des ECE, une concertation a également été programmée avec les membres de la Commission de nomination et de désignation, en vue d'un échange de vues sur le stage judiciaire et son évaluation.

En outre, l'ECE francophone s'est réunie séparément à deux reprises, à chaque fois au sujet du suivi d'un stagiaire, dont le stage a apparemment connu un déroulement problématique. Le stagiaire a été entendu à deux reprises par l'ECE francophone. Ses maîtres de stage du siège et du parquet ont également été entendus afin d'obtenir la meilleure image possible de la situation. La problématique se situait surtout dans le cadre d'un manque criant tant sur le plan de la quantité que sur le plan de la qualité du travail fourni. Finalement, un avis a été envoyé au ministre de la Justice avec la demande de mettre fin de façon anticipée au stage de l'intéressée. Après avoir été entendue par le ministre, il a été décidé de démettre la stagiaire de sa fonction.

L'ECE néerlandophone s'est également réunie séparément à une seule reprise au sujet du suivi d'un stagiaire dont le stage peut être considéré comme problématique.

²⁶ Art. 9 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire, M.B., 2 février 2008, stipule que : « Les organes de l'Institut sont : le conseil d'administration, la direction et le comité scientifique ».

²⁷ Voir art. 42 de la loi du 31 janvier 2007.

²⁸ Voir art. 43 de la loi du 31 janvier 2007.

4. Moyens

4.1 Moyens financiers

4.1.1 Dotation

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

D'après la loi organique, le montant minimum de la dotation avait été fixé à 0,9% pour la première année suivant l'année de l'entrée en vigueur de l'article. Ce pourcentage serait ensuite augmenté de 0,25% pendant les quatre exercices suivants, afin d'atteindre le seuil de 1,9%.

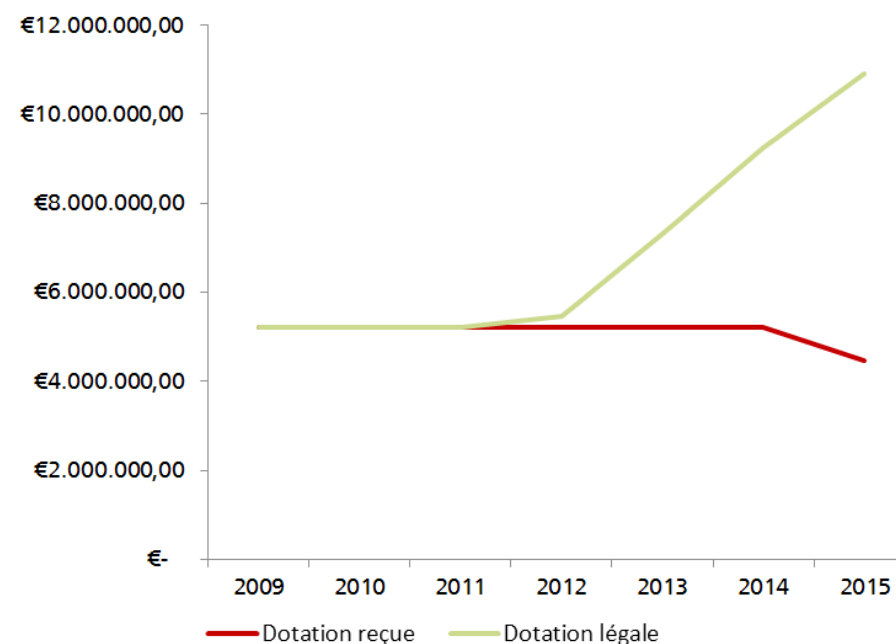
Alors que la dotation a été fixée en 2009 à 5.220.000 euros, et était censée augmenter durant les années suivantes, elle a systématiquement été gelée en 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 (cf. graphique : dotation IFJ 2009-2015).

De cette manière, le législateur omet de respecter sa propre législation, notamment en ne tenant pas compte, lors du calcul de la dotation, de l'actualisation de la masse salariale sur laquelle la dotation a été calculée. Pour l'exercice 2009, la dotation de l'IFJ a été calculée sur la base d'une masse salariale de l'ordre de 580 millions d'euros. Pour 2014, la masse salariale prévue était déjà montée à 659 millions d'euros. De ce fait, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2014 ne représentait en fait que 0,79%, alors que l'article 38 prévoit 0,9%. Dans un arrêt du 24 octobre 2006, le Conseil d'Etat rappelle cependant le principe « *patere legem quam ipse fecisti* », lequel stipule que l'administration et les organes qui en dépendent sont tenus de respecter les règles générales qu'ils ont eux-mêmes édictées. Par conséquent, si l'article en question avait été appliqué correctement, et que l'on était parti de 0,9% de la masse salariale pour la dotation, la dotation de l'IFJ pour l'exercice 2014 aurait donc dû être relevée à 5.931.000 euros, soit une augmentation de l'ordre de 1.038.000 euros. Au lieu d'augmenter lentement mais sûrement, les moyens financiers sont par conséquent, en termes de pourcentages, diminués.

Si l'IFJ pouvait disposer de la dotation intégrale telle que le législateur l'a prévue à l'article 38 de la loi portant création de l'IFJ, la dotation pour l'exercice 2014 devrait alors s'élever à un montant total de 12.554.000 euros. La dotation accordée pour 2014 s'élevait à 5.220.000 euros, soit seulement 41% de ce que la loi avait prévu conformément au chemin de croissance. Depuis la création de l'IFJ (2009-2014), il y a déjà un total de 32 millions d'euros qui n'ont pas été octroyés par rapport à la dotation légale prévue. De ce fait, le développement d'une politique axée sur l'avenir en matière de formation est compromis de façon considérable.

A cet égard, il convient de noter que, pour l'exercice 2015, la situation sera encore plus criante : la dotation, qui a été gelée jusqu'en 2014 à son niveau de 2009, sera encore ramenée de 5.220.000 euros à 4.470.000 euros suite aux économies linéaires imposées aux services publics fédéraux. Par conséquent, la dotation 2015 ne s'élèvera qu'à 0,72%, alors que la dotation prévue par la loi doit, conformément à l'article 38, s'élever au moins à 0,9%.

Dotation IFJ 2009-2015



Cette régression du budget de la formation des magistrats et du personnel judiciaire est paradoxale : elle contraste fortement avec l'approche volontariste des employeurs du privé qui fournissent des efforts insuffisants en matière de formation. Les entreprises qui n'investissent pas 1,9% de leur masse salariale dans la formation doivent en effet, d'après l'AR du 11 octobre 2007, verser une cotisation patronale supplémentaire de 0,05 % du salaire annuel total de leurs travailleurs dans un fonds pour le financement du congé éducation payé.

4.1.2 Comptes et contrôle

L'année comptable de l'IFJ correspond à l'année civile, c'est-à-dire 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 1er mars de l'année suivante.

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

L'IFJ est légalement soumis à un contrôle externe « *a posteriori* » par les commissaires du gouvernement et la Cour des comptes.

En outre, l'IFJ a décidé de laisser contrôler la comptabilité de l'Institut également par un réviseur d'entreprise. Le réviseur d'entreprise a exécuté ses activités conformément aux recommandations de contrôle de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises relatives à la révision restreinte.

L'Union européenne fait des économies sur son budget, mais investit dans la formation

Le Conseil de l'Union européenne souligne également l'importance d'un paiement correct et à temps. Dans ses conclusions, le Conseil invite les Etats membres à

“ traduire en mesures concrètes la priorité identifiée par le Conseil européen dans ses conclusions de juin 2014 concernant la formation des praticiens du droit : — en allouant les ressources budgétaires nécessaires à l'élaboration d'une offre de formation adéquate.²⁹

Le cadre financier pluriannuel « 2014-2020 » de l'UE montre bien que ce n'est pas resté lettre morte. Ce cadre prévoit un montant de 377.604.000 euros pour le programme Justice, dont 30.905.000 euros (8,2%) sont réservés à la formation des magistrats.

Et la Commission européenne aussi montre que les choses peuvent se faire autrement : le budget 2015, que la Commission européenne a présenté, prévoyait initialement une légère augmentation du budget de l'UE de l'ordre de 2,1% par rapport au budget 2014, ce qui revenait à un montant total de 145,6 milliards d'euros. En raison des factures impayées du passé, le budget 2015 final a été ramené à 141,3 milliards d'euros.

Pourtant, malgré ces économies, il a été décidé de ne pas toucher aux budgets de la formation des magistrats. Au contraire, en 2015, on note une augmentation par rapport à 2014 : en 2014, la Commission européenne prévoyait 14.390.000 euros pour la formation des magistrats, alors que ce montant a été augmenté en 2015 pour atteindre les 16.515.000 euros. Un montant correspondant à un tiers (34,4%) des fonds des programmes européens.

²⁹ Voir les Conclusions du Conseil « Formation des praticiens du droit : un instrument essentiel pour la consolidation de l'acquis de l'Union », (2014/C 443/04).

4.2 Personnel

Le 12 décembre 2013, le Conseil d'administration a approuvé le plan du personnel pour l'année 2013-2014. Concrètement, aucun recrutement supplémentaire n'est prévu. Le Conseil d'administration a toutefois décidé de procéder à la mise en œuvre intégrale du plan du personnel 2013-2014, moyennant l'adaptation éventuelle des profils de fonction prévus, sans toucher aux niveaux prévus et en tenant compte du cadre linguistique.

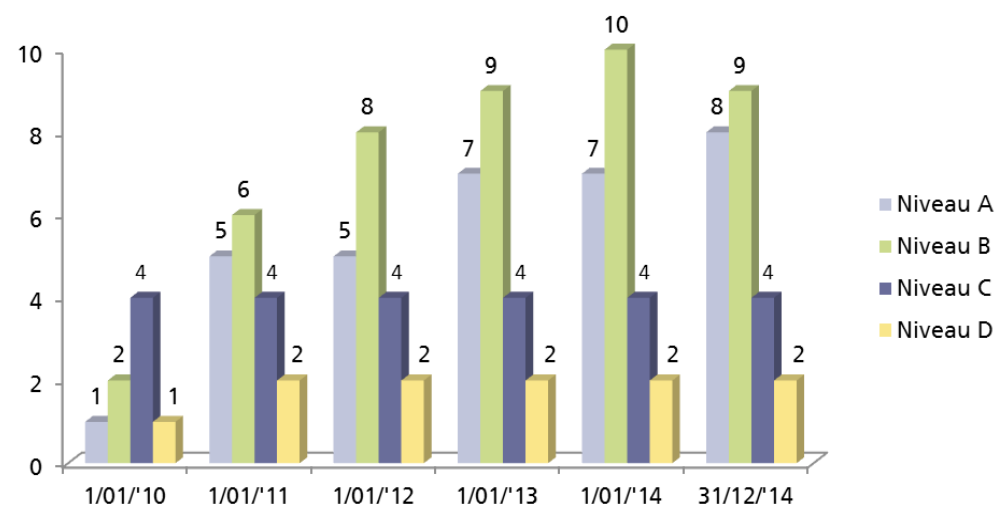
Suite aux mesures d'économie prévues, qui ont un impact sur l'élaboration du budget 2015, aucun recrutement supplémentaire n'est prévu et on se limite à poursuivre la mise en œuvre du plan du personnel 2013-2014.

Les faits et les chiffres : composition du personnel (fin 2014)

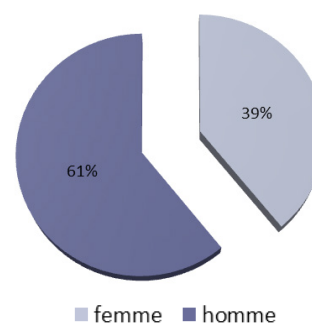
Collaborateurs de l'IFJ		
Fonction	ETP	Niveau
Conseiller formation	1	A
Conseiller financier-juridique	1	A
Attachés formation	4	A
Attaché affaires internationales	1	A
Attaché communication	1	A
Experts administratifs formation	2	B
Expert administratif logistique	1	B
Expert administratif	1	B
Assistant de direction	1	B
Expert (comptable)	2	B
Expert (ICT)	2	B
Assistants administratifs formation	4	C
Collaborateur administratif (chauffeur)	1	D
Collaborateur d'entretien	1	D
Total	23	

Personnel	
Niveau	Nombre
A	8
B	9
C	4
D	2
Total	23

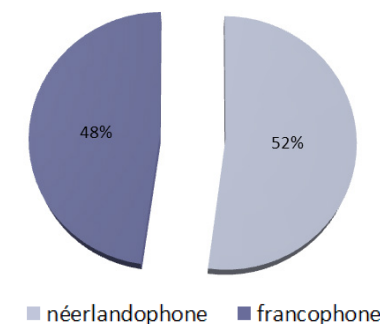
Evolution personnel IFJ par niveau



Parité IFJ



Cadre linguistique



4.3 Encadrement matériel

L'IFJ dispose d'un système de bureautique moderne et performant qui est actualisé fréquemment. L'automatisation du bureau est conçue de façon telle que les collaborateurs peuvent se connecter sans problème pour travailler de chez eux ou d'ailleurs.

L'IFJ mise surtout sur la poursuite de l'automatisation et de la numérisation : la documentation des formations est désormais disponible uniquement de façon numérique, ce qui se traduit par une méthode de travail économe et écologique.

Une évolution importante en 2014 concernait la mise en service du « *learning management system* » (Promote). Ce système sert de base pour un traitement plus rapide et de meilleure qualité des données liées aux formations. Avec la gestion des compétences (axes de compétence), le système a été adapté à la nouvelle structure de la justice et à la demande d'avoir un module en ligne pour les inscriptions et la gestion des formations suivies. Les statistiques correctes fournies par Promote permettent de mieux planifier les formations.

Le site Internet (www.igo-ifj.be) a été élargi à l'aide d' « IGO Online », un espace digital personnel qui permet au public-cible de l'IFJ de s'inscrire en ligne, de consulter en ligne le catalogue complet des formations de l'IFJ, de garder un aperçu clair de son propre trajet de formation et d'évaluer les formations en ligne.

Plusieurs initiatives ont été prises afin d'explorer les possibilités des technologies les plus récentes pour réaliser une « *digital classroom* » moderne. Exemple : l'utilisation d'équipements d'enregistrement vidéo dans le cadre du développement de formations en e-learning.



5. Activités de formation

5.1 Public-cible

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

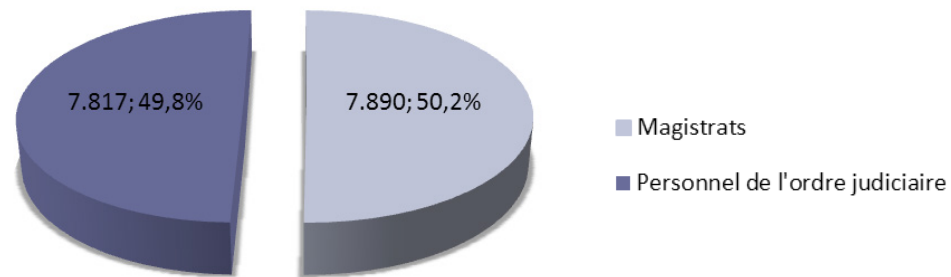
- magistrats professionnels de l'ordre judiciaire ;
- magistrats suppléants, des conseillers et juges sociaux, des juges consulaires et des assesseurs dans les tribunaux d'application des peines ;
- stagiaires judiciaires ;
- référendaires ;
- juristes de parquet ;
- attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation ;
- membres des greffes ;
- membres des secrétariats de parquet ;
- membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet ;
- membres du personnel de niveau A portant le titre d'attaché, de conseiller et de conseiller général.

Au départ, le législateur avait instauré deux sections au sein de la direction de l'IFJ, la division magistrats et la division ordre judiciaire, chacune dirigée par un directeur adjoint compétent pour une partie spécifique du groupe-cible.³⁰ Suite à l'article 48 de la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de justice, l'instauration de ces deux sections a été levée car celles-ci étaient dépassées par la réalité – aujourd'hui déjà, nombre de formations sont organisées conjointement pour les deux catégories – et parce que cela permet de créer davantage encore de synergies et d'organiser plus de formations auxquelles peuvent participer aussi bien des magistrats que leurs collaborateurs.

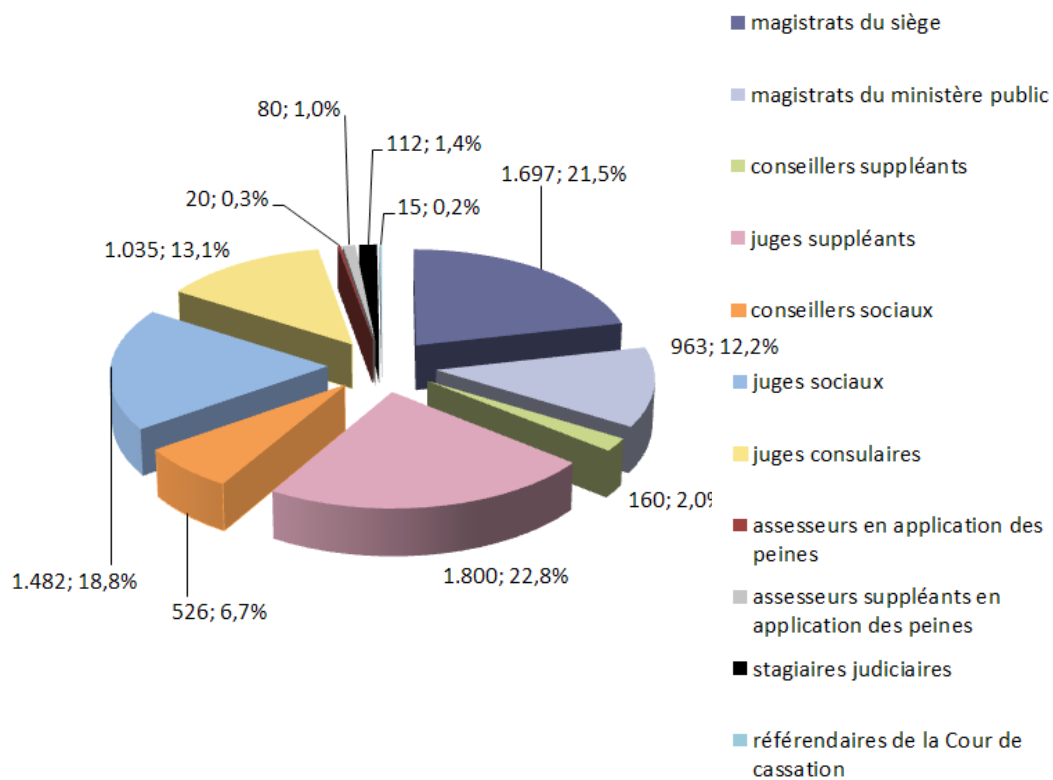
³⁰ Voir l'art. 12 initial de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire

Public-cible		
Magistrats		
magistrats professionnels de l'ordre judiciaire		2.660
magistrats du siège	1.697	
magistrats du ministère public	963	
magistrats suppléants		1.960
conseillers suppléants	160	
juges suppléants (186 TPI – 99 TdT – 153 TdC – 240 POL – 1122 PX)	1.800	
conseillers et juges sociaux		2.008
conseillers	526	
juges	1.482	
rechters in handelszaken		1.035
assesseurs en application des peines		20
assesseurs suppléants en application des peines		80
stagiaires judiciaires (au 1/03/2015)		112
Référendaires à la Cour de cassation		15
Sous-total		7.890
Personnel de l'ordre judiciaire		
référendaires		92
juristes de parquet		167
attachés au service de la documentation et de la concordance des textes de la Cour de cassation		10
membres des greffes		1.644
membres des secrétariats de parquet		712
membres du personnel des greffes et des secrétariats de parquet		5.119
membres du personnel de niveau A portant le titre d'attaché, de conseiller et de conseiller général		73
Sous-total		7.817
Total général		15.707

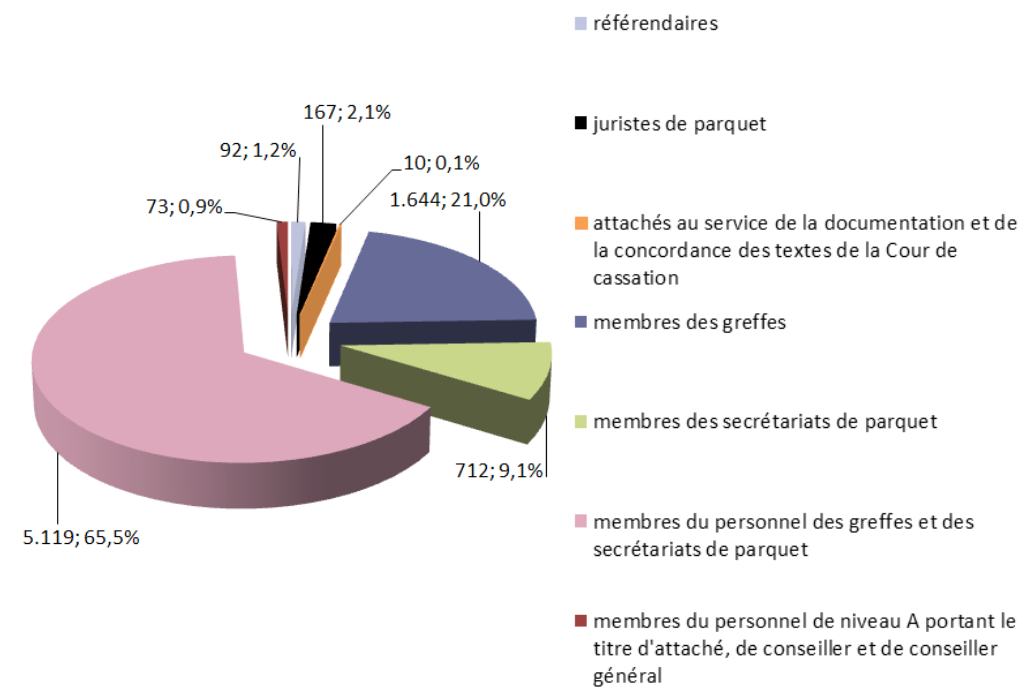
Public-cible (15.707)



Public-cible : magistrats (7.890)



Public-cible : personnel de l'ordre judiciaire (7.817)



5.2 Formations : généralités

Fidèle à sa mission qui est exposée dans son plan de gestion 2010-2016, l'IFJ se concentre depuis 2009 sur l'élaboration et le développement de formations très en rapport avec la pratique professionnelle de la Justice.

2014 a été une année charnière pour la justice : la mise en œuvre de la réforme de la justice a commencé en 2014. L'élargissement d'échelle des arrondissements judiciaires, la responsabilisation des chefs de corps et le nouveau règlement relatif à l'autonomie de gestion des moyens de l'organisation judiciaire ont dès lors constitué le cadre de référence fondamental pour la mise en place de la nouvelle stratégie de l'IFJ.

Dans le cadre de la réforme de la justice, l'IFJ a en effet lui-même subi une évolution. L'IFJ a expliqué celle-ci dans sa note de vision stratégique, qui a été cosignée, le 18 septembre 2013, par la ministre de la Justice de l'époque, Madame Annemie Turtelboom. L'un des points de départ de cette note de vision implique que l'IFJ se base sur un modèle de compétences pour accompagner les magistrats et le personnel judiciaire – le public-cible de l'IFJ – dans leur développement professionnel. Dans ce modèle de compétences, les compétences sont scindées en trois grands axes, à savoir, les compétences judiciaires-techniques, les compétences administratives-organisationnelles et les compétences socio-communicatives. Le modèle de compétences, l'analyse des écarts de compétence et l'offre de formations de l'IFJ se conjuguent de façon à ce que les moyens disponibles soient utilisés de la façon la plus efficace et la plus effective.

Répondre de façon optimale aux besoins d'évolution de ses clients, dans un cadre financier avec peu de moyens budgétaires, implique de poser des choix réfléchis qui se reflètent dans le plan d'action 2014. Ce plan est né, entre autres, des résultats de l'analyse des besoins que l'IFJ a réalisée durant l'été 2013 auprès des chefs de corps des magistrats et auprès des greffiers en chef et des secrétaires en chef. Le plan d'action 2014 contenait des trajets de formation spécifiques pour les magistrats et le personnel judiciaire, en particulier pour les chefs de corps fraîchement désignés, pour lesquels une formation « Intervision » a été développée en premier lieu.

5.3 Directives

5.3.1 Directives pour la division « magistrats »

Pour les personnes visées à l'article 2, 1° à 3° de la loi du 31 janvier 2007 (c.-à-d. le groupe-cible de la division « magistrats »), les programmes doivent être conformes aux directives qui sont préparées à cet égard par la Commission de nomination et de désignation réunie du Conseil supérieur de la Justice et ratifiées par son assemblée générale³¹.

Par courrier du 27 février 2014, le CSJ a indiqué qu'il souhaitait procéder à une première évaluation de ses directives de 2012³². Ce courrier était accompagné d'un tableau en deux parties à compléter afin de donner un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces directives. La première partie du tableau portait sur la mesure de l'excellence institutionnelle et la mesure de l'excellence des programmes de formation. La deuxième partie du tableau portait sur l'évaluation des objectifs de la formation.

Une première réponse de l'IFJ apportée en avril 2014 au CSJ était jugée par celui-ci insuffisante pour, le cas échéant, mettre les directives à jour.

Toutefois, le tableau à remplir par l'IFJ était très volumineux (55 pages à remplir) et portaient sur des matières qui ne relèvent pas de ses compétences, entre autres le contrôle de l'utilisation du budget. Après une concertation entre l'IFJ et le CSJ en novembre 2014, il a finalement été convenu que l'IFJ apporterait une réponse concernant les cinq priorités énumérées dans les directives, à savoir :

- Développer des programmes de formation avec des orientations, des objectifs et des stratégies taillés sur mesure pour les groupes-cibles ;
- Décentraliser et innover technologiquement de façon à ce que l'IFJ puisse proposer davantage de formations à l'ensemble de son public-cible ;
- Organiser plus de formations destinées aux magistrats

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

³² Les directives actuellement en vigueur ont été préparées par la Commission de nomination et de désignation réunie et ratifiées par son assemblée générale le 30 mai 2012.

fraichement nommés et aux magistrats non professionnels. Ceux-ci devraient bénéficier au moins d'une « formation de base », avec une attention particulière pour la procédure, la déontologie et les contours du secret professionnel ;

- Optimiser la coopération avec les universités et les hautes écoles, dans le cadre des possibilités prévues par la loi ;
- Mettre à la disposition des chefs de corps plus de formations en management ou de formations axées sur l'acquisition d'aptitudes non juridictionnelles qui pourraient contribuer à une amélioration de leur juridiction/corps, en particulier au niveau des ressources humaines.

5.3.2 Directives pour la division « ordre judiciaire »

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

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

1° l'examen des besoins en formation ;

2° la préparation des directives concernant les programmes de formation visées à l'article 8, § 1er, alinéa 1er de la Loi ;

3° lui soumettre des propositions dans le cadre de l'élaboration de la liste de formations certifiées visées à l'article 281 du Code judiciaire. »

Dans le passé, la direction de l'IFJ a attiré l'attention du Conseil d'administration, du Comité scientifique et du ministre de la Justice sur les chevauchements possibles avec les compétences légales de l'IFJ. A l'heure actuelle, aucune décision n'a encore été prise quant au rôle et aux missions à assumer par ce comité d'accompagnement.

Les directives les plus récentes concernant les programmes de formation judiciaire des référendaires, des juristes de parquet, des attachés au service

de la documentation et de la concordance des textes près la Cour de cassation, des membres des greffes et des secrétariats de parquet ont été communiquées par courrier du ministre de la Justice du 9 septembre 2013 et portaient sur les besoins en matière de formation pour 2014. Il s'agissait plus particulièrement des formations suivantes :

1) Formation spécifique

- Bilinguisme

Il s'agit d'une formation en néerlandais et en français pour les membres des greffes et des parquets de l'arrondissement de Bruxelles, afin qu'ils atteignent le niveau « Suffisant », comme prévu par la loi.

- Formation pour les récemment nommés (greffier et secrétaire)

Depuis 2012 déjà, l'IFJ propose un trajet de formation pour les nouveaux titulaires de fonctions, en collaboration avec quelques hautes écoles. Ce trajet de formation se compose de quatre modules de base (organisation judiciaire, déontologie, terminologie juridique et accueil) et de modules spécifiques selon la fonction exercée (entre autres, principes de procédure civile, principes de procédure pénale, etc.).

Etant donné que le niveau de compétence et l'expérience des participants sont parfois très divergents, la ministre demande que des groupes homogènes de participants soient constitués.

- Formations initiales

Les formations initiales existantes sont bien perçues et doivent être poursuivies.

- Préparation des sélections

Il s'agit de la préparation du personnel tant aux sélections de recrutement et de promotion du Selor qu'aux sélections organisées avec des jurys locaux.

2) Formation continue

- Formations psychosociales

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

- Formations en management

La formation en management existante doit être poursuivie.

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

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

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

- Formations relatives aux aptitudes judiciaires

Outre la continuation des formations existantes, il faudra aussi proposer des formations spécifiques concernant les nouvelles lois et réglementations.

- Formations informatiques

Les formations ICT (TIC) à organiser par l'IFJ rejoignent les lignes de force pour l'informatisation de l'ordre judiciaire (2012-2014).

3) Autres points importants

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

- une offre maximale en formations décentralisées ;
- atteindre tous les membres du personnel avec l'offre de formations ;
- un équilibre entre les formations théoriques et pratiques d'une part, et une bonne concordance entre les besoins des participants et l'offre des formateurs ;
- l'organisation de journées thématiques ou d'ateliers, avec l'échange d'expériences professionnelles ;
- l'organisation d'un certain nombre de formations « utiles » qui sont demandées par les collaborateurs du terrain, comme le traitement administratif des dossiers (séparément pour le parquet et pour le greffe), la gestion des informations, l'effectivité personnelle, la communication interne et externe, etc.

5.4 Formations en 2014

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

Compétences juridico-techniques

Pour l'axe des compétences juridico-techniques, l'attention portait entre autres sur l'entrée en vigueur de la loi du 20 juillet 2013 relative à l'introduction d'un tribunal de la famille et de la jeunesse, qui impliquait l'organisation de deux formations spécialisées, plus particulièrement la formation de base pour les magistrats des tribunaux de la famille et de la jeunesse et la formation pour les magistrats des chambres de règlement à l'amiable des tribunaux de la famille et de la jeunesse. Dans la mesure du possible, il a été fait appel au maximum à la synergie des formations destinées aussi bien aux magistrats qu'aux membres du personnel de l'ordre judiciaire, comme par exemple pour la formation relative aux nouvelles

règles concernant la protection des personnes majeures incapables.

En outre, la formation « L'exécution des amendes pénales » mérite également une mention particulière parce que celle-ci a révélé une fois de plus une anomalie dans la loi organique de l'IFJ. Comme indiqué précédemment (cf. 5.3.1. Directives pour la division Magistrats), ce programme a été conçu par l'IFJ dans le cadre du plan d'action « Exécution des peines pécuniaires » (12 février 2014) du gouvernement Di Rupo suite à l'audit de suivi « Exécution des amendes pénales » (janvier 2014) de la Cour des comptes. Le groupe-cible de cette formation englobait non seulement des magistrats et des secrétaires de parquet en charge du traitement de l'application de la peine, des greffiers en charge de la transmission des jugements aux receveurs des domaines et des amendes pénales du SPF Finances mais aussi des receveurs des domaines et des amendes du SPF Finances, à la demande expresse, pour ces derniers, des anciens ministres de la Justice (A. Turtelboom) et des Finances (K. Geens), en vue d'améliorer la perception des amendes pénales comme prévu dans le plan d'action susmentionné. Pourtant, le groupe-cible des personnes pour lesquelles l'IFJ est légalement habilité à organiser des formations est limité aux magistrats et aux membres du personnel de l'ordre judiciaire³³. C'est la raison pour laquelle il faut permettre légalement que des acteurs, autres que les magistrats et le personnel judiciaire, participent aux formations que l'IFJ organise, de façon à ce que la mise en œuvre de certaines réformes et de certaines mesures (comme dans le cas susmentionné, à savoir la perception des amendes qui implique tant la Justice que les Finances) puisse se dérouler de façon optimale. Concrètement, cela permettra à l'IFJ, comme prévu dans le plan d'action susmentionné, de proposer, sur une base régulière et dans un cadre légal adapté à cet effet, des formations pour les magistrats, les secrétaires de parquet, les greffiers et les receveurs des amendes pénales du SPF Finances.

Suite à la Communication de la Commission européenne du 13 septembre 2011 et les conclusions du Conseil³⁴ visant à augmenter la connaissance de la réglementation et de la jurisprudence européennes, le programme AIAKOS, un programme d'échange destiné aux stagiaires judiciaires et aux magistrats débutants des Etats membres de l'Union européenne, a été pleinement mis en œuvre chez tous les membres du REFJ en 2014, après une édition pilote en 2013. Concrètement, cela implique que chaque participant suive une formation et un échange européens de deux semaines (une semaine

dans son pays et l'autre semaine dans un Etat membre de l'UE). Pour la Belgique, en 2014, tous les stagiaires judiciaires de deuxième et troisième année ont participé à ce programme d'échange. C'est justement en raison de l'importance croissante du contexte européen et international que l'IFJ a, par ailleurs, organisé quatre séminaires du REFJ (cf. 5.4.3. Activités internationales) pour lesquels l'IFJ a bénéficié de façon optimale du financement de la Commission européenne (à concurrence de 80% du prix).

S'agissant spécifiquement de l'élargissement de l'offre en formations destinées au personnel judiciaire, l'Institut a misé au maximum sur quelques formations portant sur de nouvelles applications pour l'application concrète de la nouvelle législation, plus particulièrement, les applications relatives aux tribunaux de la famille et de la jeunesse ainsi que celles qui concernent des dossiers de personnes majeures incapables.

Compétences administratives et organisationnelles

Au niveau des compétences administratives et organisationnelles, différentes formations en matière de management ont été organisées, aussi bien pour les chefs de corps désignés au cours du printemps 2014 que pour les magistrats et membres du personnel dirigeants de l'ordre judiciaire. Les initiatives les plus marquantes dans ce contexte étaient les suivantes : « Développer son charisme et son leadership », « Gestion du changement », « Coaching en gestion de projet », « Business Proces Management », ainsi que différents modules qui portaient sur le nouveau système d'évaluation des membres du personnel de l'ordre judiciaire. En ce qui concerne ce dernier point, l'article 30 de l'A.R. du 27 mai 2014 concernant l'évaluation des membres du personnel de l'ordre judiciaire stipule en effet :

« L'évaluateur a l'obligation de suivre une formation endéans une période de cinq ans à dater de l'entrée en vigueur du présent arrêté. A défaut de cette formation, il ne pourra exercer la fonction d'évaluateur. L'Institut de formation judiciaire assure la formation des évaluateurs et en délivre un certificat. Il met également des formations à la disposition des évalués, notamment sous la forme de modules en ligne ».

³³ Voir art. 2 et 7 de la loi du 31 janvier 2007 sur la formation judiciaire et portant création de l'Institut de Formation Judiciaire.

³⁴ Voir les Conclusions du Conseil du 27 octobre 2011 sur la formation judiciaire européenne (2011/C 361/03).

Compétences socio-communicatives

Enfin, dans le domaine des compétences socio-communicatives, des efforts importants ont également été fournis. La formation « Techniques d'audition » est devenue obligatoire à partir de 2014 pour tous les stagiaires judiciaires et sa fréquence d'organisation a par conséquent augmenté de trois en 2013 à six en 2014. Le module « Prévention et gestion de l'agressivité » a également continué de répondre à un besoin incessant, tant au niveau des magistrats qu'au niveau des membres du personnel de l'ordre judiciaire, puisque pas moins de 19 éditions ont été organisées en 2014.

Un dernier projet de formation important et digne de mention était le développement d'un film didactique, intitulé « Le parquet en image », qui permet au spectateur de suivre deux stagiaires judiciaires dans les coulisses du parquet et de découvrir la vie du magistrat de parquet.

Le film faisait partie d'un projet de communication qui a été développé dans le cadre de la formation « Coaching en gestion de projet », un trajet de formation de l'IFJ qui offre aux collaborateurs de la justice la possibilité de réaliser un projet innovant et qualitatif, qui améliore sensiblement le fonctionnement de la justice.

Pour élaborer le film, le parquet de Gand s'était associé au parquet de Liège. A travers cette production, les deux partenaires entendaient informer tant le collaborateur de la justice que le citoyen concernant le fonctionnement du parquet et le rôle du magistrat du parquet. Trois objectifs étaient visés : mettre le parquet davantage en avant, améliorer l'image du parquet et rétablir la confiance en la justice.



5.4.1 Formations dispensées par l'IFJ

Le tableau ci-dessous présente les formations qui ont été organisées en 2014 pour chacun des trois axes de compétence susmentionnés :

I. Compétences judiciaires techniques		
Thématique	Nom- bre de jours	Nombre de participants
1. Séminaire de printemps : Formation pour les stagiaires judiciaires de première année ainsi que pour les magistrats récemment nommés du parquet et de l'auditorat du travail	5	84
2. Séminaire d'automne : Formation des stagiaires judiciaires	5	111
3. Formation initiale pour les magistrats lauréats de l'examen d'aptitude professionnelle ou de l'examen oral d'évaluation (séparément pour le siège et le parquet)	10	Ce nombre de participants est déjà incorporé dans les différentes formations initiales qui sont reprises ci-dessous.
4. Formation initiale pour juges suppléants	2	44
5. Formation initiale pour les conseillers et juges sociaux	2	242
6. Formation initiale pour juges consulaires	2	46
7. Déontologie	2	93
8. Rédaction de jugement et d'arrêts	3	103
9. Les services de police	5	42
10. Coopération internationale en matière pénale et policière	3	63

11. Preuve en matière pénale et progrès technique et scientifique	5	75
12. La place de la victime dans le système pénal	2	59
13. Qualification de délits et rédaction de réquisitoires finaux	3	88
14. Peines et mesures alternatives	3	58
15. Cybercriminalité (formation de base)	3	102
16. Saisies et confiscations	2	118
17. Circulation routière	1	80
18. Formation initiale pour les magistrats débutants/remplaçants des juridictions d'instruction	1	41
19. Echange d'expériences professionnelles entre juges d'instruction concernant les méthodes particulières de recherche	2	40
20. L'exécution des amendes pénales	1	87
21. Usage de méthodes particulières de recherche (formation de base)	1	52
22. L'Internet	1	36
23. Atelier Cybercrime : interpréter de façon pratiques les traces numériques et entamer une procédure de façon correcte	½	16
24. Lutte contre le terrorisme	2	28
25. Roadshow Eurojust	1	23
26. Violences au sein du couple	2	43
27. Délinquance sexuelle (formation de base)	1	21
28. Les stupéfiants	1	60

29. Le code pénal social	½	88
30. La responsabilité pénale des personnes morales	1	89
31. Législation en matière d'armes	1	86
32. La loi relative aux SAC	½	72
33. Formation spécialisée pour les futurs magistrats des tribunaux de l'application des peines	½	47
34. Activités, organisation et fonctionnement de Child Focus	½	42
35. La procédure d'identification par analyse ADN en matière pénale	1	248
36. Les frais de justice en matière pénale	1	36
37. Décret flamand relatif à l'aide intégrale à la jeunesse	1	99
38. Les nouveaux régimes de protection des personnes majeures incapables	1	579
39. Capitalisation du dommage corporel	1	23
40. Échange d'expériences professionnelles entre magistrats sur des problèmes spécifiques en matière de droit judiciaire	2 x ½	23
41. Echange d'expériences professionnelles entre magistrats des juridictions du travail	½	89
42. Comptabilité	3 x ½	22
43. Soins de santé et indemnités	1	40
44. Formation permanente des juges consulaires	1	46
45. Droit fiscal	6 x ½	107
46. Les élections	11 x 1	193

47. Questions d'actualité en matière de droit des étrangers	½	25
48. Summer TRIP « Judex faber » invention interactive du droit	2	43
49. Formations de langue (MAG)	20 x ½	26
50. Formations MS Office 2010		36
51. Lutte contre les discriminations	2	112
52. Formation spécialisée pour juges d'instruction	6	41
53. Formation spécialisée pour futurs magistrats de la famille et de la jeunesse	6	196
54. Formation continuée pour magistrats des tribunaux de la famille	2 x 1	306
55. Formation spécialisée pour les magistrats des chambres de règlement à l'amiable des tribunaux de la famille et de la jeunesse	2	68
56. Formation spécialisée pour magistrats fédéraux	5	24
57. Séminaire de l'OLAF 'Case Management and the use of EU legislation and tools : Key Components in the Fight against Financial Crimes'	2	47
58. Séminaire du REFJ 'Secondary Traumatic Stress within the Judiciary and Judicial Staff : What measures to be taken?'	3	73
59. Séminaire du REFJ 'Cooperation between members of the judiciary and other actors dealing with cross-border insolvency proceedings'	3	81
60. Séminaire du REFJ 'Prosecution for Acts of Terrorism : From legal framework to jurisdictional practice'	3	52

61. EJTN Linguistics Seminar 'Language training on the vocabulary of judicial cooperation in civil matters'	5	4
62. AIAKOS (échange de stagiaires judiciaire au niveau européen)	10	70
63. Formations de langue (néerlandais, français) PERS	10	57
64. Participation de magistrats belges à des séminaires du REFJ dans d'autres pays de l'Union européenne	2-4	28
65. Programme d'échange entre autorités judiciaires « P.E.A.J »	10	15
66. Formation de base pour les nouveaux membres du personnel	3	145
67. le ministère public : ses aspects différents et son contexte	5	44
68. Procédure pénale	10	42
69. Procédure civile	6	24
70. Comptabilité des greffes	1	115
71. Parcours de formation : Introduction à la procédure civile	2	123
72. Parcours de formation : introduction à la procédure pénale	2	115
73. Parcours de formation : introduction au droit du travail	3	21
74. Parcours de formation : introduction au droit de sociétés	2	15
75. Parcours de formation : droit des contrats	3	7
76. Droit social et sécurité sociale (approfondissement)	4	13

77. Droit de sociétés (approfondissement)	4	7
78. Formation de mise à jour et d'approfondissement TCKH	2	28
79. Genero	1	37
80. BGC - Module Tribunaux de la Famille	1	138
81. Les personnes majeures incapables & MaCH	1	274
82. Congés de formation	/	34

Nombre total de participants

6.270

II. Compétences administratives organisationnelles		
Thématique	Nom- bre de	Nombre de partici-
83. Coaching en gestion de projet	3	12
84. Business Proces Management (pour magistrats et secrétaires du ministère public)	4	53
85. Outlook gestion du calendrier pour le ministère public (e-learning)	/	40
86. Développer son charisme et son leadership	1	161
87. Gestion du temps	2	148
88. Gestion de projet	2	46
89. Gestion du changement	1	123
90. Coaching du tribunal de première instance de Bruxelles concernant la réorganisation du personnel dans le cadre de la réforme de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles	/	35
91. Lunchcauseries : travailler autrement & les organisations à la recherche d'un nouvel équilibre	2 x ½	44

92. Les nouveaux cycles d'évaluation pour les membres de l'OJ : e-learning (en collaboration avec l'IFA)	/	1341
93. Le nouveau système d'évaluation du personnel de l'ordre judiciaire : préparation pour dirigeants	1	88
94. Le nouveau système d'évaluation du personnel de l'ordre judiciaire : train the trainer	3	13

Nombre total de participants

2.104

III. Compétences socio-communicatives		
Thématique	Nom- bre de	Nombre de partici-
95. Communication à l'audience	3	24
96. Techniques de communication interpersonnelle	2	201
97. Techniques de réunion	1	48
98. Prévenir et gérer l'agressivité sur le lieu du travail	1	213
99. Gestion du stress	1	201
100. Techniques d'audition	5	66
101. Les contacts avec la presse (Entraînement devant les caméras)	1	41
102. Médiation	2	47

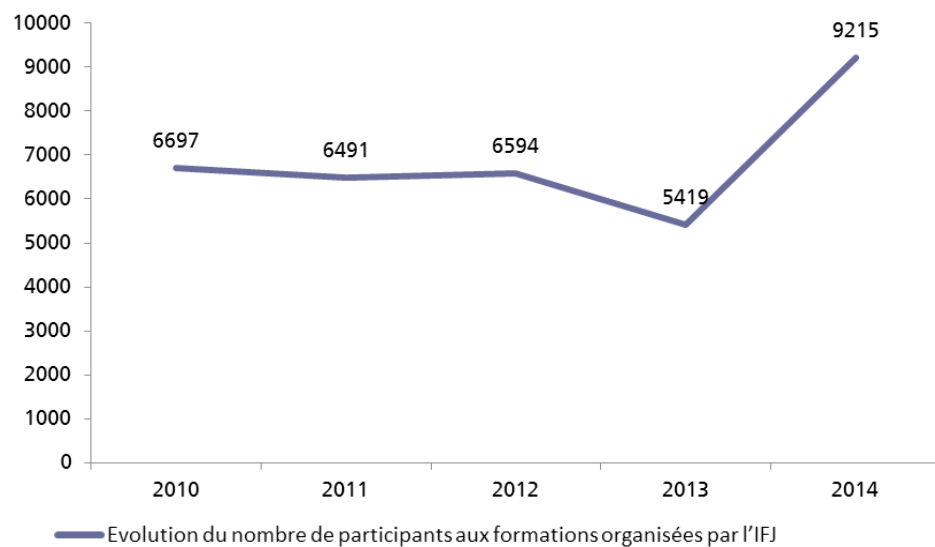
Nombre total de participants

841

Total général	9.215
----------------------	--------------

En comparaison avec 2013, le nombre des thèmes de formation proposés par l'IFJ a augmenté de 81 à 102. Egalement le nombre de participant est monté en puissance (cf. Graphique : évolution du nombre de participants aux formations organisées par l'IFJ).

Evolution du nombre de participants aux formations organisées par l'IFJ





5.4.2 Formations organisées par des tiers

Outre les formations propres, qui sont organisées par l'IFJ lui-même, il y a aussi des formations qui sont organisées par des tiers (tels qu'une université, un barreau, un éditeur, une société privée, etc.) et dont l'IFJ prend en charge les droits d'inscription.

Ces formations peuvent être un complément utile pour compenser les formations qui ne sont pas (encore) proposées par l'IFJ. Ces formations ne sont généralement pas limitées aux magistrats et aux membres de l'ordre judiciaire, mais s'adressent à un public plus large et ne se concentrent de ce fait pas toujours de façon suffisante sur les demandes et les besoins spécifiques des magistrats et des membres du personnel de l'ordre judiciaire. D'autre part, les formations organisées par des tiers offrent néanmoins l'avantage que l'IFJ, en prenant en charge les frais d'inscription des personnes auxquelles il fait appel pour dispenser des formations, fait pour ainsi dire l'acquisition de compétences qu'il peut par la suite intégrer dans les formations qu'il organise lui-même.

L'offre en formations organisées par des tiers ne cesse d'augmenter. Des motivations d'ordre commercial y sont souvent liées.

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

En 2014, l'IFJ a reconnu 306 formations organisées par des tiers sur un total de 449 demandes (en 2013, il s'agissait de 319 sur un total de 518 demandes, en 2012, de 459 sur un total de 515 demandes également, en 2011, de 382 sur un total de 475 et, en 2010, de 436 sur un total de 475 demandes).

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

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

L'objectif ne peut par exemple nullement être que l'IFJ soutienne n'importe quelle initiative comme un simple sponsor financier.

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

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

Au total, en 2014, 2.630 magistrats et membres du personnel de l'ordre judiciaire ont participé à une ou plusieurs journées de formation organisées par des tiers (en 2013, il s'agissait de 2.931 et en 2012, de 2.435).

5.4.3 Activités internationales

Au niveau international, l'IFJ est impliqué dans plusieurs réseaux : le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ), le Réseau Euro-Arabe de Formation Judiciaire (EAJTN) et l'Organisation internationale pour la formation judiciaire (IOJT). Le tableau ci-dessous présente un aperçu général des principales activités internationales de l'IFJ en 2014.

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

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

Mois	Activité internationale
Mars	Une délégation libanaise rend visite à l'IFJ.
Avril	L'IFJ présente « <i>The Rapporteur</i> » lors de la conférence européenne « <i>EU Workshop Building upon good practices in European Judicial Training</i> ».
Mai	Assemblée générale du Réseau Euro-Arabe de Formation Judiciaire (EAJTN) à Rome. Séminaire de l'UE « <i>Case Management and the use of EU legislation and tools : Key Components in the Fight against Financial Crimes</i> » à Bruxelles.
Juin	Une délégation algérienne rend visite à l'IFJ. Assemblée générale du REFJ à Thessaloniki.
Septembre	L'IFJ organise avec ses partenaires le séminaire de l'UE « <i>Secondary Traumatic Stress within the Judiciary and Judicial Staff : What measures to be taken ?</i> ». Des juges de la jeunesse congolais rendent visite à l'IFJ.
Octobre	L'Institut national de la Magistrature (Bulgarie) rend visite à l'IFJ. Des collaborateurs de l'IFJ effectuent une visite de travail au « <i>Studiecentrum Rechtspleging</i> » aux Pays-Bas. L'IFJ organise avec ses partenaires le séminaire de l'UE « <i>Cooperation between members of the judiciary and other actors dealing with cross-border insolvency proceedings</i> ».
Novembre	L'IFJ et la CTB signent un protocole d'accord. Séminaire de l'UE à Bruxelles « <i>Juger des faits de terrorisme : du cadre légal à la pratique juridictionnelle</i> » Programme d'échange « <i>AIAKOS</i> » (semaine un) Compétition THEMIS
Décembre	Programme d'échange « <i>AIAKOS</i> » (semaine deux)

Ci-dessous quelques-unes de ces activités internationales seront discutées plus en détail. Il convient de faire une distinction entre les activités qui s'inscrivent dans le cadre de projets de l'Union européenne, de projets qui sont introduits pour obtenir des fonds européens, d'activités liées au REFJ et, enfin, d'activités liées à la collaboration internationale.

Activités dans le cadre de projets de l'UE

A. Projets de l'UE financés par des fonds de l'UE

Avec ses partenaires, l'IFJ participe régulièrement à des appels européens en vue du dépôt de propositions de projets en rapport avec la formation des magistrats et du personnel judiciaire. La Commission européenne cofinance ces projets à concurrence d'au moins 80%, de sorte que l'IFJ peut proposer, avec ses partenaires, des formations de qualité à des participants venant de Belgique et d'autres Etats membres.

En 2014, avec ses partenaires, l'IFJ a organisé quatre séminaires européens à l'aide des fonds de l'Union européenne :

A.1. Cooperation between members of the judiciary and other actors dealing with cross-border insolvency proceedings

Pour que les magistrats européens restent à jour concernant la législation européenne et internationale et pour veiller à ce qu'ils puissent gérer efficacement et effectivement les procédures d'insolvabilité, l'IFJ a organisé, avec le soutien de l'Union européenne et d'autres partenaires européens et belges (« *Ecole nationale de la Magistrature* » (ENM), « *Justice Coopération Internationale* » (JCI), « *Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires* » (CNAJMJ), « *Studiecentrum Rechtspleging* » (SSR)), un séminaire international à Durbuy concernant les procédures d'insolvabilité transfrontalières. Du 21 au 24 octobre inclus, les 101 participants originaires de 17 pays différents ont été accompagnés par un large éventail d'experts, dont un académicien du Royaume-Uni, un collaborateur de la Commission européenne, un juge du tribunal américain des faillites du district Est de New York, des magistrats professionnels et des curateurs.

Faisant suite à ce séminaire, une conférence finale se tiendra à Paris les 13, 14 et 15 janvier 2015.

A.2. Case Management and the use of EU legislation and tools : Key Components in the Fight against Financial Crimes

En octobre 2012, le Conseil de l'UE a rendu un rapport avec un certain nombre de recommandations visant à renforcer la collaboration internationale dans la lutte contre la fraude financière. Suite à ce document, un séminaire international a eu lieu en 2014 au sein de l'IFJ. 65 magistrats y ont répondu présents. L'objectif du séminaire était de mieux familiariser les participants avec la législation et les instruments juridiques européens. A l'aide d'ateliers, les participants ont pu discuter de leurs propres stratégies et techniques ainsi que des problèmes pratiques qu'ils rencontrent dans le cadre de la collaboration internationale et l'utilisation des instruments juridiques.

Le fonctionnement de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) était également au programme. Grâce à l'expérience et aux connaissances acquises au fil des ans, il peut en effet aider les magistrats à mieux comprendre les différents types, tendances, menaces et risques dans le domaine de la fraude.

A.3. Secondary Traumatic Stress within the Judiciary and Judicial Staff : What measures to be taken?

Lors de ce séminaire qui s'est tenu à Durbuy, 77 magistrats originaires de 17 pays européens différents ont eu l'occasion de découvrir la législation européenne et l'arsenal d'instruments concernant l'accueil des victimes. En effet, pendant l'instruction, et plus tard à l'audience, les magistrats doivent traiter les victimes et leurs proches à la fois de façon humaine et objective. Une question épineuse qui a été examinée lors du séminaire, en accordant une attention particulière à la place de la victime dans le procès ; surtout pour attirer l'attention des magistrats participants sur le fait qu'une approche erronée pendant le procès peut traumatiser la victime une deuxième fois (« victimisation secondaire »).

Par ailleurs, les magistrats ont eux aussi besoin de soutien lorsqu'ils traitent un dossier dramatique. Le séminaire a ainsi révélé que beaucoup de magistrats souffrent de traumatismes professionnels non résolus et

qu'ils ont souvent du mal à gérer les tensions. A cet égard, le séminaire voulait donner un premier élan à la sensibilisation des dirigeants et des autorités judiciaires des différents pays européens pour que les émotions professionnelles non surmontées deviennent une question abordable et pour qu'un accompagnement soit prévu.

A.4. Séminaires internationaux concernant le terrorisme

Pour répondre aux questions judiciaires concernant la manière d'aborder le terrorisme, l'IFJ a apporté son concours à un projet international, en collaboration avec l'*Ecole nationale de la Magistrature* (ENM) et le *Centro de Estudios Juridicos* (CEJ Madrid). Le projet, qui a été cofinancé par la Commission européenne, était composé de deux conférences générales et de trois séminaires dédiés à des questions spécialisées.

L'un des séminaires a eu lieu en Belgique, en novembre : « *Juger des faits de terrorisme : du cadre légal à la pratique juridictionnelle* ». L'objectif de ce séminaire de trois jours qui s'est tenu à Bruxelles était d'encourager la coopération entre les différents Etats membres, d'une part, et entre les juges et les magistrats de parquet, et les représentants de la loi au sein de l'Union européenne, d'autre part. Une meilleure entente entre ces différents services européens est en effet primordiale pour mieux instruire et analyser des faits de terrorisme et pour ensuite poursuivre les auteurs.

Le séminaire a surtout mis l'accent sur la procédure criminelle, la phase du procès et aussi sur des questions telles que les compétences et les limites du procès terroriste, comme la collecte des données, la coopération administrative, l'évaluation de la preuve et le respect des droits de l'homme.

Au total, 55 participants de six pays européens ont participé au séminaire.

A.5. Autres partenariats au sein des séminaires de l'UE

En tant que partenaire de l'institut de formation roumain NIM, l'IFJ apporte son concours à différents cycles de formation sur les droits procéduraux en matière pénale avec une dimension européenne. Une autre série de cycles développés concerne des exercices pratiques ayant trait à la mise en œuvre de questions judiciaires en matière civile et commerciale. Ces cycles sont

toujours en cours jusqu'à 2016.

A.6. Leonardo da Vinci

En 2014, l'IFJ a publié le rapport « *Guidelines for initial training of judges and prosecutors* ». Un recueil reprenant les meilleures pratiques dans le domaine de la formation initiale. Le rapport était le résultat final du projet « Leonardo da Vinci », une collaboration entre différents instituts de formation européens et l'Académie turque qui s'occupe de la formation judiciaire.

B. Projets de l'UE introduits

Au cours de l'année 2014, l'IFJ a de nouveau introduit auprès de la Commission européenne de nouveaux projets qui entrent en ligne de compte pour l'octroi de fonds. Par ailleurs, il a reçu les résultats de projets de l'UE dont la demande était encore en cours.

Fin 2014, la Commission européenne a informé l'IFJ que le projet de formation « *New paths for a better cooperation between justice and police fight against drugs- exchange of best practices* » qu'il avait introduit a été sélectionné et entre en ligne de compte pour un financement européen. Le séminaire tente d'identifier les obstacles existants dans la lutte contre la drogue aux niveaux national, européen et international, ainsi que d'améliorer la coopération entre les autorités policières et judiciaires en créant des réseaux et en échangeant les meilleurs pratiques.

La mise en œuvre de ce projet sera poursuivie en 2015 en collaboration avec les partenaires du projet, à savoir la police belge et néerlandaise, l'ENM et le Ministère de la Justice du Luxembourg.

En collaboration avec quelques pays partenaires, l'IFJ a également introduit un nouveau projet auprès de la Commission européenne concernant la « *Child friendly justice* ». L'objectif est de développer une méthode afin d'intégrer des directives en faveur des enfants dans la formation de base et dans la formation continue des instituts de formation judiciaire européens.

En outre, il interviendra comme partenaire dans deux projets de l'UE qui ont été introduits par l'ENM et JCI (France) : le projet « *European Judicial training for Court Staff & Bailiffs* » a pour but d'améliorer la formation du personnel judiciaire dans le domaine du droit de l'UE et des procédures

transfrontalières, d'améliorer la coopération entre les instituts de formation et de faire progresser la connaissance du langage juridique. Le projet se compose de trois volets : échanges entre les formateurs du personnel judiciaire, échanges entre les greffiers et un module d'e-learning, concernant la coopération judiciaire européenne en matière civile et commerciale, qui sera largement diffusé. Le projet « *European Regulation on International Succession* » prévoit la création d'un module d'e-learning consacré à cette question.³⁷

C. Activités de l'IFJ au sein du REFJ

L'IFJ est un membre actif du Réseau européen de Formation judiciaire (REFJ). C'est un réseau européen rassemblant 34 instituts et écoles en charge de la formation des magistrats. Avec ses membres, le réseau développe des normes didactiques et des plans d'étude, coordonne des programmes de formation et des échanges, diffuse l'expertise acquise dans le domaine de la formation et promeut la collaboration entre les structures de formation nationales au sein de l'UE pour les juges et les procureurs.

Au sein du REFJ, l'IFJ est membre du groupe de pilotage (« *steering committee* »), ce qui lui permet de participer à dessiner la stratégie. Il fait également partie de plusieurs groupes de travail : le groupe de travail « Programmes », les sous-groupes « Droit civil » et « Droit pénal », et le groupe de travail « changes ». L'IFJ assure la présidence de ce dernier groupe de travail.

Grâce à l'affiliation de l'IFJ au REFJ, des magistrats et des stagiaires judiciaires belges peuvent participer à plusieurs programmes et activités de formation du REFJ et de ses membres nationaux.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des activités annuelles que le REFJ organise et coordonne. En 2014, 119 participants belges ont pris part à ces activités.

Activités du REFJ 2014	Nombre de participants belges
Programmes d'échange	85
« Catalogue + » (activités de membres du REFJ – avec le soutien financier du REFJ)	3
THEMIS	4
Séminaires Droit civil	2
Séminaires Droit pénal	1
Séminaires Droit administratif	6
Séminaires <i>Train the trainer</i>	4
Séminaires Linguistics	4
Réunions structurelles du REFJ	10
Total	119

En incluant la participation aux activités de ses membres nationaux, qui relèvent du dénominateur activités « Catalogue », le nombre total de participants belges s'élève à 127.

Activités de membres du REFJ (Catalogue) 2014	Nombre de participants belges
Catalogue	8

³⁷ En 2015, l'IFJ a appris que les deux projets ont été sélectionnés.

Frais de participation aux activités du REFJ des participants belges

Le REFJ est financé par la Commission européenne (plus exactement par la DG Justice) et par les cotisations de ses membres. Tous les ans, l'IFJ paye pour son affiliation, et pour la participation de participants belges aux activités du REFJ, une contribution fixe.

Un montant minime car, en 2014, la contribution couvrait la participation de 119 participants belges aux projets du REFJ, soit 5,1% du coût total. Le reste (94,9%) a été comblé par le REFJ. En 2013, la contribution de l'IFJ représentait 6% du coût total pour 100 participants.

Grâce à son affiliation et sa participation au REFJ, l'IFJ peut envoyer des participants à l'étranger pour une fraction du coût total (5,08%). Plus il y a des participants aux formations européennes, moins le coût effectif sera élevé.

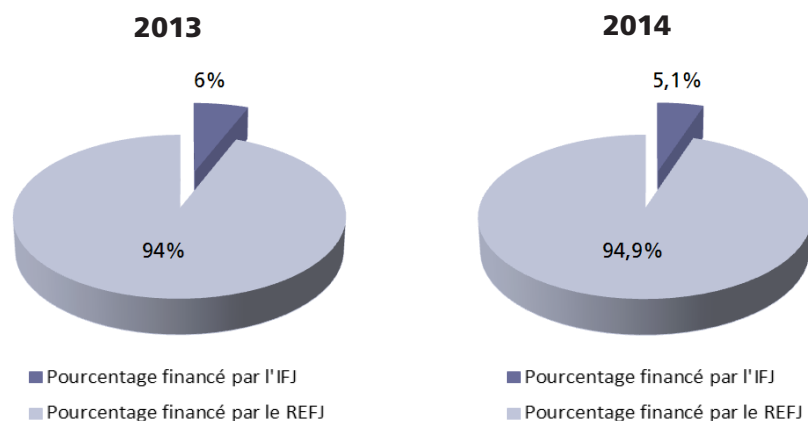
« The Rapporteur » : une bonne pratique à l'échelle européenne

A la demande de la Commission européenne, le REFJ a réalisé en 2013 une étude au sein des différents Etats membres concernant les bonnes pratiques en matière de formation des juges et des magistrats de parquet. Ce projet a débouché en avril 2014 sur un rapport qui recueillait les « meilleures pratiques, les bonnes pratiques et les pratiques prometteuses » des instituts de formation des magistrats au sein des Etats membres de l'UE.

L'IFJ a également été sélectionné pour ses formations très prometteuses concernant le leadership et le management et pour son analyse innovante des besoins³⁸. Le système « The Rapporteur » a quant à lui été reconnu comme l'une des « meilleures pratiques ».

Lors de la conférence de clôture, intitulée « EU Workshop Building upon good practices in European Judicial Training », qui a été organisée en juin par la Commission, l'IFJ a expliqué en détail le système de rapportage.

Coût par participant aux activités du REFJ



Ci-après, deux activités importantes de l'IFJ au sein du REFJ seront encore examinées : les programmes d'échange et THEMIS. La réussite des programmes d'échange est en grande partie tributaire de la collaboration des chefs de corps et des magistrats du terrain qui contribuent, avec l'IFJ, à leur réalisation.

C.1. Programmes d'échange

Comme déjà indiqué, l'IFJ est le président du groupe de travail « Programmes d'échange ». Dans les programmes d'échange, il y a plusieurs catégories : programmes d'échange de courte durée, programmes d'échange de longue durée, le programme AIAKOS et les visites d'étude aux institutions internationales. Les programmes d'échange de courte durée, qui s'étalent sur dix jours, se subdivisent à leur tour en échanges individuels et en échanges de groupe. Pour les échanges individuels, le magistrat va effectuer son stage chez un collègue européen, alors que les échanges de groupe réunissent un groupe de magistrats de plusieurs Etats membres de l'UE. Durant la première semaine, ils sont plongés dans le système judiciaire du pays hôte

³⁸ Il s'agit de l'analyse ABA. ABA signifie « Analyse des besoins – Behoeftenanalyse ».

organisateur. Durant la deuxième semaine, une série de visites de groupe sont effectuées dans plusieurs tribunaux et institutions.

Un aperçu des programmes d'échange :

- Programme d'échange de longue durée : un magistrat belge a effectué un stage de six mois au sein de la Cour de Justice du Luxembourg.
- Programmes d'échange de courte durée :
 - o 14 magistrats belges se sont rendus à l'étranger.
 - o La Belgique a accueilli 25 magistrats européens, qui ont été placés auprès d'un mentor qui leur a fait découvrir pendant une ou deux semaine(s), en fonction de la période choisie, le système judiciaire national.
 - o Un formateur de magistrats bulgare a effectué un stage d'une semaine au sein de l'IFJ.
- Dans le cadre du programme AIAKOS, 70 stagiaires judiciaires se sont rendus à l'étranger pour découvrir les systèmes judiciaires d'autres pays européens.
- Visites d'étude à des institutions internationales : en 2014, des visites ont été organisées à la Commission européenne, au Parlement européen et à l'Office européen de lutte antifraude (OLAF).

C.2.THEMIS

THEMIS est une compétition internationale qui s'adresse aux stagiaires judiciaires de tous les instituts et de toutes les écoles qui s'occupent de la formation des magistrats européens. L'objectif de THEMIS est notamment de rassembler des futurs magistrats de plusieurs pays européens pendant leur stage, de façon à ce qu'ils puissent développer des aptitudes pratiques pour leur future fonction professionnelle, telles que la communication, le débat, la réflexion critique et analytique et le raisonnement logique.

En 2014, la compétition THEMIS en était à sa neuvième édition. La Belgique a délégué une équipe de trois jeunes stagiaires et un accompagnateur pour se mesurer à dix autres pays. Durant la troisième demi-finale à Florence,

ils ont présenté à leurs collègues européens et au jury leurs rapports sur l'interprétation et l'application des articles 5 et 6 de la Convention européenne des Droits de l'Homme.

AIAKOS

Le programme AIAKOS permet aux stagiaires judiciaires européens d'effectuer un stage dans d'autres Etats membres de l'UE et est intégralement financé par l'UE. Avec 11 autres Etats membres de l'UE, l'IFJ a déjà participé en 2013 au projet pilote de AIAKOS. En 2014, le programme d'échange a été déployé dans 18 Etats membres.

Le programme d'échange s'étale sur deux semaines : durant la première semaine à l'IFJ, les participants présentent leurs systèmes judiciaires nationaux afin qu'ils comprennent mieux leur fonctionnement respectif. Des experts en droit civil, pénal et commercial européen leur présentent brièvement les différents aspects du droit européen.

Ils découvrent des instruments juridiques européens pertinents et pratiques comme le « visio conferencing », « ATLAS », les « Joint Investigation Teams », etc. Et, enfin, ils visitent des institutions belges et européennes telles que le palais de justice de Bruxelles et le Parlement européen. Durant la deuxième semaine, les participants sont à l'œuvre. Ils ont la possibilité de s'aventurer dans leur arrière-cour européenne en effectuant un court stage dans l'un des Etats membres de l'UE.

A terme, AIAKOS doit permettre de rapprocher les systèmes judiciaires européens, de mieux se comprendre, de se faire davantage confiance et de collaborer de façon plus effective. De plus, c'est un excellent bain linguistique pour les participants, étant donné que toute la semaine de formation a lieu en anglais.

En novembre et en décembre, l'IFJ a organisé pour la deuxième fois le programme AIAKOS. Pendant deux fois une semaine, 125 participants de 18 pays ont participé à l'échange : 63 participants pour la première semaine et 62 pour la deuxième semaine.

D. Activités dans le cadre de la coopération internationale

D.1. Signature d'un protocole d'accord entre l'IFJ et la CTB

Le 21 novembre 2014, l'IFJ a signé un protocole d'accord avec l'Agence Belge de développement (CTB). A l'avenir, le protocole d'accord permettra à l'IFJ et à la CTB d'intensifier leur coopération existante et d'échanger leurs bonnes pratiques. Ainsi, l'IFJ mettra notamment ses connaissances et son expertise en matière de formation des magistrats et du personnel judiciaire au service des projets et des activités dans les pays où la CTB est active. De son côté, la CTB mettra à la disposition de l'IFJ sa vaste expérience dans le domaine de la coopération au développement. Par ailleurs, l'IFJ et la CTB conjugueront leurs efforts pour faire appel l'un à l'autre dans le cadre de projets européens et internationaux, ce qui devrait renforcer leur présence et leur visibilité dans ces forums. Pour le moment, la CTP et l'IFJ travaillent ensemble autour du Burundi. Les deux partenaires soutiennent, via leurs experts sur place, les modules de formation qui sont développés par des formateurs de l'institut de formation du Burundi, le « *Centre de Formation professionnelle de la Justice* » (CFPJ). Le CFPJ s'occupe de la formation initiale et continue des magistrats.

5.5 Stage judiciaire

5.5.1 Evaluation ECE en 2014

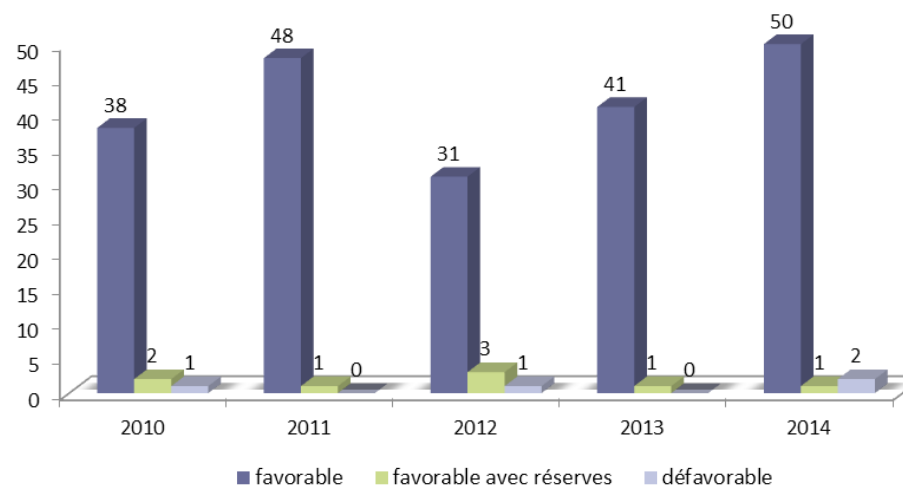
En 2014, les Commissions d'évaluation du stage judiciaire (ECE) ont procédé à l'évaluation finale de 53 stagiaires judiciaires (33 néerlandophones et 20 francophones).

- Dans 50 cas sur 53, l'évaluation finale était « favorable ».
- Un stagiaire a reçu une évaluation finale « défavorable » (cf. 3.5. Commissions d'évaluation du stage judiciaire).
- Une demande de fin de stage prématuré a été destinée à un stagiaire (cf. 3.5. Commissions d'évaluation du stage judiciaire).
- Dans un cas, une évaluation finale « favorable, avec réserves » a été attribuée : bien que le stagiaire ait opté pour un stage de

longue durée, le stage auprès du siège, en particulier en ce qui concerne l'aspect civil, a déçu les attentes.

Il convient de noter que le choix d'un stage de longue durée implique que le stagiaire est évalué sur deux domaines – le parquet et le siège – ce pourquoi l'ECE n'avait pas d'autre possibilité que de formuler des réserves. Le fait que le stage de longue durée se termine – même si le stagiaire formule d'autres ambitions – donne un accès direct au siège et permet au candidat de poser sa candidature au siège.

Evaluations finales ECE 2009-2013



5.5.2 Recommandations concernant l'harmonisation du stage judiciaire

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

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

5.5.3 Directives concernant le stage extérieur

Les stagiaires qui optent pour un stage de courte durée auprès du parquet ou pour un stage de longue durée auprès du siège sont tenus d'effectuer un stage d'une semaine dans le même service pénitentiaire. En 2014, une réunion a été organisée avec les directeurs régionaux de la prison ayant pour but de réaliser un programme uniforme pendant cette semaine de stage, pour laquelle tous les stagiaires reçoivent un programme identique comprenant les services à fréquenter.

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

5.5.4 Problème persistant

Stage extérieur

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

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

Les ECE restent d'avis qu'une adaptation de l'article de loi susmentionné est nécessaire. La liste des institutions énumérées à l'article 259*octies* du Code jud. devrait donner des exemples et tout programme de stage extérieur devrait systématiquement être soumis à l'approbation de la commission d'évaluation qui doit décider, de façon autonome, de la pertinence ou non du service extérieur proposé pour la formation d'un futur magistrat. De la

sorte, on pourra convenablement tenir compte des expériences spécifiques déjà acquises et combler certaines lacunes sur le plan des connaissances, des attitudes et des aptitudes. Il serait ainsi possible d'effectuer un stage dans un cabinet d'avocat, mais dans un arrondissement différent de celui dans lequel le stage judiciaire est effectué. Effectuer un stage dans une juridiction supranationale ou au sein d'Eurojust devrait également être possible³⁹. Un stage au sein de la Cour de cassation, de la Cour constitutionnelle ou du Conseil d'Etat est également envisageable.

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

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

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

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

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

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

Notaire ou huissier de justice (stage long siège)

³⁹ Voir la proposition de loi de Madame Clotilde Nyssens (Documents parlementaires, la Chambre, 2008-2009, CRIV 52, COM 590, p. 35-37).

Stagiaires judiciaires bénéficiaires du stage de courte durée

Outre l'adaptation nécessaire susmentionnée de l'article 259octies du Code jud., il existe aussi le problème des stagiaires judiciaires qui ont été, pendant au moins trois ans, juristes de parquet ou référendaires et qui sont, de ce fait, dispensés d'une part importante de leur stage⁴⁰.

Dans le cas des anciens juristes de parquet (qui sont dispensés des 12 premiers mois de stage au sein du parquet), les intéressés doivent en effet déjà être évalués par leur maître de stage alors qu'ils sont encore en train d'effectuer leur stage au sein d'un service extérieur et que leurs maîtres de stage ne les ont par conséquent pas encore vus à l'œuvre au sein du parquet. Les ECE doivent, elles aussi, donner une évaluation finale avant même que ces stagiaires n'aient entamé de façon effective un court stage de trois mois au sein du parquet. Le déroulement du stage des anciens référendaires (qui sont dispensés des quinze mois de stage au niveau du siège du tribunal et qui n'ont par conséquent encore jamais dû rédiger un projet de jugement ou participer à un délibéré) ne permet pas non plus de les évaluer sur les compétences qu'ils ont ou pas en tant que futurs juges.

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

6. Questions parlementaires

En 2014, à nouveau, plusieurs questions parlementaires touchant de près ou de loin au fonctionnement de l'IFJ ont été posées. Cet intérêt accru de la part des parlementaires était indubitablement lié au fait que, comme déjà indiqué, 2014 était l'année de l'entrée en vigueur de la réforme de la justice.

Il est clair que le Parlement s'est rendu compte que ces réformes devaient, le cas échéant, s'accompagner d'une bonne formation des magistrats et du personnel judiciaire afin de leur fournir les nouvelles compétences requises pour que les réformes puissent être mises en œuvre convenablement.

L'aspect financier a également été abordé régulièrement, ce qui n'est pas négligeable, étant donné que tant le nombre de réformes que leur impact ont considérablement augmenté le nombre de formations à développer, alors que le budget de l'IFJ stagne. La devise est donc : faire davantage, avec moins de moyens.

Les questions de mesdames et messieurs les députés et les sénateurs portaient plus particulièrement sur la formation des membres du personnel du tribunal de la famille et de la jeunesse, la possibilité d'insérer dans la formation des magistrats une visite à la caserne Dossin, les formations consacrées à l'ICT (TIC) et l'évolution des effectifs de l'IFJ.

⁴⁰ Voir art. 259octies, §§ 2 et 3, du Code jud.



7. Points à améliorer et recommandations pour un service optimal

La dotation doit suivre le chemin de croissance légal

Pour remplir son rôle de façon qualitative, pour donner aux réformes de la justice un maximum de chances de réussite et pour réaliser son plan de gestion, il importe que l'IFJ préserve son statut indépendant ainsi que ses moyens financiers.

L'ancienne Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire (CMOJ), notamment, a déjà exprimé, dans son étude relative à l'attribution des moyens de l'ordre judiciaire, sa préoccupation concernant les moyens financiers limités dont l'IFJ dispose.⁴¹ Et le Conseil de l'Union européenne aussi (cf. 4.1. Moyens financiers) a insisté, en 2014, dans ses conclusions, sur la nécessité de débloquer les moyens budgétaires pour développer une offre adéquate de formations.

Etant donné que, depuis sa création, l'IFJ a été privé de 32 millions d'euros de sa dotation légale et étant donné qu'il est toujours en pleine expansion, le Conseil d'administration a décidé d'épuiser les réserves d'année en année, de façon à ne pas compromettre le fonctionnement de l'Institut. A un moment donné, ces réserves seront toutefois terminées. L'Institut insiste donc auprès du gouvernement et du Parlement pour que le chemin de croissance de la dotation de l'IFJ prévu par la loi soit respecté.

La situation ne risque pas de s'arranger en 2015, étant donné que les moyens sont limités davantage encore. Suite aux économies linéaires imposées aux services publics fédéraux, la dotation sera réduite de 5.220.000 à 4.470.000 euros. Par conséquent, la dotation pour 2015 ne s'élèvera qu'à 0,72% alors que la dotation légalement prévue doit, conformément à l'article 38, s'élever initialement et sans chemin de croissance au moins à 0,9%.

Modernisation du cadre de référence comptable

A partir du 1er janvier 2016, la nouvelle loi portant organisation du budget

⁴¹ Commission de Modernisation de l'Ordre judiciaire : « Ordre judiciaire : budget et défis pour l'avenir, 2010 », p. 10 – 12, www.cmoj-cmoj.be.

et de la comptabilité de l'Etat fédéral et l'A.R. du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'Etat fédéral et aux communautés, aux régions et à la Commission communautaire commune s'appliqueront aux institutions publiques administratives de l'Etat fédéral, et par conséquent aussi à l'IFJ.

Le Service public fédéral Budget et Contrôle de la Gestion prendra une initiative en la matière vis à vis de toutes les instances concernées, dont l'IFJ aussi.

Pour préparer au mieux cette transition, l'IFJ doit moderniser les applications budgétaires et comptables, avec une place centrale pour l'appui et l'automatisation des processus dans le cadre de la gestion financière et du suivi budgétaire.

Gestion des ressources humaines

En outre, l'IFJ collabore avec plusieurs autres institutions : le Service central des dépenses fixes du SPF Finances s'occupe du paiement des traitements et des opérations y afférentes (p. ex. la déclaration fiscale). Pour ce qui est du suivi des absences pour maladie ou accident, il fait appel au concours de l'Administration Expertise médicale (« MEDEX ») et concernant le bien-être des membres du personnel, un accord de collaboration a été conclu avec le service commun pour la prévention et la protection au travail (« Empreva »).

Enfin, il est également important d'élargir le cadre du personnel pour réduire la charge de travail. Proportionnellement à son groupe-cible, l'IFJ dispose par exemple dans son équipe Formation de seulement un ETP par 1300 participants.

Les obligations croissantes en matière de rapportage ne sont pas en proportion avec les ressources humaines stagnantes

Les obligations élargies en matière de rapportage ne sont pas non plus en proportion avec les ressources humaines stagnantes de l'organisation qui ne sont que composées de 21 agents administratifs. L'IFJ est ainsi tenu, pour plusieurs questions, de faire rapport au Conseil d'administration, au SPF Budget

et Contrôle de la Gestion, à la Cour des comptes, au réviseur d'entreprise, à l'inspecteur des Finances⁴², aux commissaires du gouvernement, au ministre de la Justice, au ministre du Budget, au CSJ, à la Chambre des Représentants et au Sénat.

La révision du cadre législatif s'impose à plusieurs niveaux

A plusieurs niveaux, le cadre législatif de l'IFJ nécessite une révision et ce, en vue de créer des synergies et de tenir compte des besoins en formation sur le terrain. Ainsi, exiger qu'au moins la moitié du nombre total des heures de formation en interne soit dispensée par des professeurs d'université ou par des formateurs venant d'établissements dépendant des communautés ou financés par celles-ci n'est ni réaliste, ni réalisable.

De plus, l'IFJ est soumis, dans le cadre de l'organisation d'une formation, à la réglementation sur les marchés publics, de sorte qu'il n'est pas libre de confier cette tâche à un établissement d'enseignement ou à un organisme agréé, comme stipulé à l'article 13, deuxième alinéa, de la loi du 31 janvier 2007. Une révision du cadre législatif s'impose donc à cet égard.

Enfin, étant donné les contraintes budgétaires, l'IFJ dépend fortement de la coopération des partenaires et personnes sur le terrain. La délimitation stricte du groupe-cible de l'IFJ empêche également le développement de synergies dans la pratique. C'est la raison pour laquelle il doit devenir légalement possible que des acteurs autres que les magistrats et le personnel judiciaire puissent participer aux formations qu'organise l'IFJ, afin que la mise en œuvre de certaines réformes et de certaines mesures, comme par exemple la formation « Exécution des peines pécuniaires », puisse se dérouler de façon optimale. Comme indiqué précédemment (cf. 5.4. Formations en 2014), le gouvernement Di Rupo a demandé, dans le cadre du plan d'action « Exécution des peines pécuniaires » (février 2014), que l'IFJ élargisse son groupe-cible pour que également les receveurs des amendes du SPF Finances puissent y faire part.

⁴² L'inspecteur des Finances a été désigné par le ministre suite à la décision du Conseil d'administration du 5 février 2014. Ce mandat a pris fin le 12 août 2014.

8. Conclusion

2014 a été une année charnière pour l'Institut de Formation Judiciaire (IFJ). La réforme longuement annoncée de la justice a redessiné, dès le 1er avril, l'ensemble du paysage judiciaire : de nouvelles structures ont été mises en place, de nouveaux tribunaux de la famille ont vu le jour, les chefs de corps se sont vus confier un rôle plus managérial, etc. Ceci, associé aux économies budgétaires et à la vague de départs à la retraite, a soumis la justice et l'IFJ à des contraintes sévères.

Pour l'Institut, il était dès lors important d'être préparé et de commencer le travail à temps. La nouvelle vision de la formation qui a été mise sur papier en 2013, avec le soutien du ministre de la Justice de l'époque, Madame Annemie Turtelboom, a joué à cet égard un rôle crucial : elle a non seulement répertorié les nombreux défis, dont la réforme de la justice, mais elle a aussi examiné la question de savoir comment les magistrats et le personnel judiciaire pouvaient être accompagnés de la façon la plus optimale possible, en période de changement, pour exercer leur fonction de la façon la plus adéquate possible.

2014 était une année au cours de laquelle les défis formulés dans la note se sont concrétisés. Il revenait dès lors à l'IFJ d'assumer son rôle de levier du changement au sein de la justice, ce qu'il a fait avec brio : en offrant des recyclages aux magistrats de la famille et de la jeunesse, censés siéger dans les chambres de règlement à l'amiable, l'IFJ a participé à la préparation de la transition vers les tribunaux de la famille et de la jeunesse. Des modules en ligne concernant l'évaluation des membres du personnel de l'ordre judiciaire ont été développés en conformité avec la nouvelle législation. Sur la base de son analyse des besoins, plusieurs initiatives ont été prises pour mieux soutenir les chefs de corps dans la gestion de leur ressort.

Et au niveau européen et international également, l'IFJ a poursuivi son envolée. Ces dernières années, il a évolué pour devenir un partenaire de la formation au-delà des frontières nationales : l'IFJ a ainsi organisé plusieurs séminaires en droit européen, dédiés des thématiques actuelles et pertinentes sur le plan sociétal, comme par exemple le terrorisme. Son système de rapportage, entre autres, a également été élu « meilleure pratique » à l'échelon européen et des participants ont pu prendre part à des programmes d'échange européens (p. ex. AIAKOS) ; En outre, l'IFJ a signé un proto-

le d'accord avec l'Agence Belge de Développement, ce qui permet à l'Institut de mettre son expertise dans le domaine de la formation des magistrats et du personnel judiciaire à la disposition des projets et des initiatives qui sont organisés dans les pays où la CTB est active. Et, enfin, l'IFJ a accueilli un certain nombre de délégations étrangères.

Et au niveau informatique également, des pas importants ont été accomplis. Un bulletin d'information numérique a été développé afin que les membres du personnel soient encore mieux informés des futures activités de formation. Et un espace d'apprentissage numérique personnel, « *IGO Online* », a été développé, ce qui permet aux participants de s'inscrire en ligne, de consulter la totalité du catalogue des formations et de conserver un aperçu clair de leur propre trajet de formation.

Les chiffres ne mentent pas. En 2014, plus de 9.000 participants ont été formés et le nombre des formations a dépassé le cap des 100. Ce qui démontre que l'IFJ parvient de mieux en mieux à ajuster ses processus, de la façon la plus optimale possible, aux souhaits et aux besoins de son public-cible.

Pourtant, cette augmentation est complètement en décalage avec les moyens financiers qui ne cessent de diminuer. Depuis sa création, l'IFJ a été privé de moyens de l'ordre de 32 millions d'euros, ce qui a un impact sur la réalisation de son plan de gestion. Avec un collaborateur en charge de la formation par 1.300 participants, la charge de travail, par exemple, reste élevée.

En 2014, le Conseil de l'Union européenne a rappelé, une fois de plus, qu'il est important d'allouer les moyens budgétaires nécessaires au développement d'une offre adéquate en formations destinées aux praticiens du droit.

Il reste dès lors essentiel que la dotation légale soit respectée. Ce n'est que de cette manière que l'IFJ peut continuer à mener une politique prospective en matière de formation et à doter, de façon proactive, les magistrats et le personnel judiciaire des compétences critiques qui sont nécessaires pour un exercice adéquat de leur fonction et pour la réussite de la réforme de la justice.

L'IFJ espère continuer à le faire dans les conditions les plus optimales et en collaboration avec les chefs de corps et les formateurs du terrain sur lesquels il compte pour réaliser ses formations qualitatives et axées sur la pratique.

Bruxelles, le 28 mai 2014

