



**Plan Stratégique 2021 – 2027 du
Réseau Européen de Formation Judiciaire**

Sommaire

I. Introduction et rappel du contexte	3
II. Réalisations et état des lieux	7
1. QUOI : les activités du Réseau à ce jour	7
a) Méthodes et outils de formation	7
b) Public cible	8
c) Programme d'échanges	9
d) Séminaires de formation continue	9
e) Formation initiale.....	11
2. COMMENT : la gouvernance et l'organisation interne du Réseau	12
3. AVEC QUI : les partenaires et la coopération extérieure	13
a) Les partenaires du REFJ.....	13
b) Coopération en dehors du cadre de l'UE.....	13
III. Objectifs stratégiques pour la période 2021-2027	15
1. QUOI : ce que le Réseau prévoit de faire	15
a) Méthodes et outils de formation	15
b) Public cible	15
c) Programme d'échanges	16
d) Séminaires de formation continue	17
e) Formation initiale.....	18
2. COMMENT: de quelle manière le REFJ entend atteindre ces objectifs (gouvernance du REFJ)	19
a) Statut du REFJ	19
b) Rôle et profil des membres.....	19
c) Gouvernance interne	21
d) Valeur ajoutée particulière de l'ERA.....	21
3. AVEC QUI : les acteurs avec lesquels le REFJ prévoit de travailler	22
a) Partenaires du REFJ.....	22
b) Coopération en dehors du cadre de l'UE.....	23

I. Introduction et rappel du contexte

1. Déclaration de mission

1. Seule association regroupant les institutions de formation judiciaire des États membres de l'Union européenne tout en respectant l'indépendance de la magistrature, le Réseau européen de formation judiciaire (REFJ) est la plate-forme et le promoteur principal du développement, de la formation et de l'échange des savoirs et des compétences des magistrats de l'Union européenne. Il contribue de manière significative à la consolidation d'un espace européen de justice en favorisant l'essor et la diffusion d'une culture judiciaire européenne commune.

2. Vision

2. En tant qu'institution, le REFJ a pour objectif de défendre les intérêts européens dans le domaine de la formation judiciaire.
3. Le REFJ est un acteur reconnu et respecté opérant à l'échelon européen.
4. Le REFJ détermine de façon pleinement autonome les besoins de formation de la magistrature européenne, ainsi que ses propres priorités à la lumière de ces besoins, tout en respectant l'indépendance judiciaire et en tenant compte des priorités définies par les institutions européennes.
5. Le REFJ respecte les différences qui peuvent exister entre les institutions membres en termes de capacités, de mission, de structure et de besoins et reconnaît que ces différences peuvent influencer la mesure dans laquelle ces institutions participent aux activités du REFJ.
6. Pour ce qui est de son rôle dans la formation judiciaire européenne dans les années à venir, le REFJ restera fidèle à sa raison d'être, c'est-à-dire qu'il continuera de se concentrer sur la formation initiale et continue des juges, procureurs et membres du personnel judiciaire de l'UE. Son objectif restera la mise en commun des forces en vue d'atteindre de meilleurs résultats en ce qui concerne la formation judiciaire dans l'espace européen de justice.
7. Le REFJ continuera de proposer des activités de formation innovantes et de qualité, présentant une valeur ajoutée par rapport aux formations offertes au niveau national, tout en respectant le fait que la responsabilité de l'organisation de ces activités incombe en premier lieu aux instituts nationaux de formation.
8. Les membres du REFJ ont un intérêt légitime à faire du Réseau leur lieu d'échange privilégié. Par conséquent, il est fondamental que le REFJ continue de fournir l'espace et les outils appropriés pour faciliter l'échange de concepts et de bonnes pratiques, sans forcément se limiter au droit européen.

3. Points de repère

9. Depuis sa création, le REFJ s'est imposé comme un réseau rassemblant les prestataires de formation judiciaire de tous les États membres de l'UE. Le REFJ a entamé une coopération

renforcée avec un large éventail de partenaires (institutions et agences de l'UE, associations et autres partenaires), confirmant son rôle prépondérant dans le domaine de la formation judiciaire.

10. C'est le programme législatif ambitieux fixé dans le cadre du projet de marché unique de 1992 qui fait, pour la première fois, prendre conscience aux représentants des autorités judiciaires des États membres de leur rôle central dans la mise en œuvre et l'application du droit européen.
11. En 1999, un groupe composé des autorités judiciaires de plusieurs pays¹ et de l'Académie de droit européen (ERA) décide de former un comité de rédaction en vue de préparer le document fondateur d'un réseau rassemblant les prestataires de formation judiciaire européens. Le 13 octobre 2000, la première Charte du Réseau européen de formation judiciaire est présentée lors d'une conférence organisée par la présidence française du Conseil à Bordeaux, avant d'être ouverte à la ratification des membres fondateurs.
12. D'après cette charte, le Réseau a pour mission de « promouvoir, au bénéfice des membres des corps judiciaires européens, un programme de formation ayant une dimension réellement européenne ». Cependant, ce document, signé dans le délai prescrit par les autorités judiciaires des 15 États membres et par l'ERA, n'a pas pour vocation de créer un réseau doté de sa propre personnalité juridique. Par conséquent, le Réseau ainsi créé n'est pas capable de financer lui-même sa propre structure et ses activités, pas plus qu'il ne peut bénéficier des subventions distribuées au titre des nouveaux programmes de financement mis sur pied par l'UE.
13. Après d'intenses débats, l'Assemblée générale réunie à Copenhague le 6 décembre 2002 décide d'enregistrer le REFJ en tant qu'association internationale sans but lucratif (AISBL) de droit privé belge. Cette décision est approuvée par arrêté royal du 8 juin 2003. La même Assemblée générale adopte les statuts du REFJ en se fondant sur la Charte existante.
14. L'association connaît une deuxième réforme importante en 2004, lorsque l'Assemblée générale réunie à La Haye décide d'étendre la durée du mandat du Secrétaire général à trois ans, de créer un secrétariat permanent et d'imposer aux membres le paiement d'une cotisation annuelle.
15. Le premier plan stratégique est adopté par l'Assemblée générale d'Helsinki en 2006. Celui-ci repose sur le cadre institutionnel et politique alors en vigueur dans l'UE (constitué du traité d'Amsterdam pour l'établissement d'un espace de liberté, de sécurité et de justice, des programmes de Tampere (1999) et de La Haye (2004), de la communication de la Commission européenne de 2006 sur la formation judiciaire et du programme-cadre « Droits fondamentaux et justice » pour la période 2007-2013). Par ailleurs, le plan stratégique vise également à donner au Réseau une plus grande visibilité (en interne et vis-à-vis de l'extérieur) et à lui permettre d'assurer son positionnement stratégique dans le paysage de la formation judiciaire européenne.
16. Le premier plan stratégique recense trois types de résultats à réaliser à l'horizon 2013, répondant chacun à un objectif spécifique, à savoir la qualité de la justice et de la formation

¹ L'ENM (France), le Ministère fédéral de la Justice (Allemagne), le CSM (Italie), le Consejo General del Poder Judicial (Espagne), le SSR (Pays-Bas), le Domstolsverket (Suède), le Judicial Studies Board (Angleterre & Pays de Galles) et le CEJ (Portugal).

judiciaire, l'application effective de l'acquis communautaire et de la coopération judiciaire, et le fonctionnement du REFJ lui-même.

17. Le second plan stratégique adopté par l'Assemblée générale de Dublin en 2013 fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours lors de l'AG de 2016 à Amsterdam. Cette évaluation met en lumière les réalisations suivantes :

- la confiance mutuelle entre les juges et les procureurs des différentes juridictions européennes a été renforcée ;
- le niveau de connaissance du droit de l'UE au sein de la magistrature européenne a été amélioré ;
- des normes de qualité élevées ont été établies pour la formation judiciaire européenne, dont l'application a également été encouragée à l'échelle nationale ;
- les juges et procureurs européens ont été encouragés à développer le plus tôt possible un profil européen ;
- les capacités de mise en réseau ont été renforcées ;
- la coopération extérieure a été plus efficace ;
- le Conseil de l'Union européenne² a reconnu qu'au niveau de l'UE, le REFJ était « *le mieux à même de coordonner, grâce aux membres du réseau, des actions nationales de formation et d'élaborer une offre de formations transfrontières à l'intention des juges et des procureurs* ».

18. Le règlement établissant le programme Justice actuel³ établit que le REFJ « *reçoit une subvention de fonctionnement pour cofinancer les dépenses liées à son programme de travail permanent* », assurant sa stabilité financière avec des conditions exceptionnelles pour la mise en œuvre des activités.

4. Principes de la formation judiciaire

19. L'Assemblée générale de 2016 à Amsterdam a approuvé à l'unanimité un document recensant les 9 grands principes de la formation judiciaire. Ce document avait été rédigé par le Comité de pilotage du REFJ avec l'ambition d'identifier les principes fondamentaux qui sous-tendent la formation judiciaire. Les membres du corps judiciaire européen peuvent y trouver un fondement et une source d'inspiration pour la gestion de leurs besoins de formation. Les institutions de formation judiciaire en Europe peuvent quant à elles y voir un cadre commun au sein duquel planifier et dispenser leurs activités de formation judiciaire.

20. Les neuf principes de la formation judiciaire adoptés par l'Assemblée générale du REFJ lors de sa réunion le 9 juin 2016 à Amsterdam sont les suivants :

- 1) La formation judiciaire est une formation pratique et pluridisciplinaire visant essentiellement la transmission de valeurs et de techniques professionnelles complémentaires à celles enseignées durant la formation juridique.

² Conclusions du Conseil « *La formation des praticiens du droit : un outil essentiel pour consolider l'acquis de l'UE* » (2014/C443/04)

³ Règlement n° 1382/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 établissant un programme « *Justice* » pour la période 2014-2020.

- 2) Chaque juge et procureur doit suivre une formation initiale avant ou au moment de sa nomination.
- 3) Tous les juges et procureurs ont le droit de bénéficier d'une formation continue régulière après leur nomination et tout au long de leur carrière. Il est de leur responsabilité d'entreprendre une telle formation. Chaque État membre doit mettre en place des systèmes permettant de veiller à ce que les juges et les procureurs soient en mesure d'exercer ce droit et cette responsabilité.
- 4) La formation fait partie de la vie professionnelle normale d'un juge et d'un procureur. Tous les juges et procureurs devraient pouvoir suivre une formation dans le cadre de leur temps de travail habituel, sauf dans le cas exceptionnel où cela nuirait à la bonne administration de la justice.
- 5) Conformément aux principes de l'indépendance judiciaire, la forme, le contenu et le mode de transmission de la formation judiciaire sont déterminés exclusivement par les institutions nationales compétentes.
- 6) La formation doit idéalement être dispensée par des juges et des procureurs préalablement formés à cette fin.
- 7) La priorité doit être accordée à des techniques pédagogiques actives et modernes.
- 8) Les États membres doivent mettre à la disposition des institutions nationales responsables de la formation judiciaire suffisamment de ressources financières et autres pour leur permettre d'atteindre leurs priorités et leurs objectifs.
- 9) Les plus hautes autorités judiciaires doivent soutenir la formation judiciaire.

II. Réalisations et état des lieux

21. Au moment de l'adoption de ce nouveau plan stratégique, le REFJ peut se targuer d'avoir mis en place des projets et des programmes de formation judiciaire de grande envergure, se présentant sous la forme d'un large éventail de séminaires et d'ateliers : le programme d'échanges, les activités du Catalogue et du Catalogue +, le concours Themis, les projets dans le domaine de la justice pénale, du droit civil et du droit administratif, le programme linguistique, le programme relatif à la lutte contre le terrorisme et la radicalisation, les séminaires en lien avec les droits de l'homme et les libertés fondamentales, les séminaires de formation relatifs à la profession de juge et les activités autour des méthodes de formation judiciaire.
22. En développant et en coordonnant ces activités de formation au bénéfice des magistrats des États membres, le REFJ contribue à la réalisation des objectifs suivants :
- facilitation de la participation des juges et procureurs aux programmes de formation d'autres États membres ;
 - promotion des nouvelles possibilités de formation judiciaire, des bonnes pratiques, ainsi que des méthodes et outils de formation ;
 - élaboration de normes et de programmes de formation judiciaire faisant autorité ;
 - amélioration de la confiance entre les professionnels de la justice ;
 - renforcement des compétences des juges, procureurs, formateurs et stagiaires nationaux ;
 - promotion de la coopération et de l'échange d'informations entre le REFJ et ses membres, observateurs et partenaires ;
 - défense des enjeux liés à la formation judiciaire dans l'UE.
23. Au total, 6 719 personnes ont participé à des activités de formation à l'étranger en 2018, contre seulement 281 en 2006. Depuis 2006, le REFJ a proposé plus de 207 000 jours de formation dans un large éventail de domaines et dans une grande variété de formats et de durées. Pour être plus précis, le nombre de jours de formation proposés est passé de 2 289 en 2006 à 34 289 en 2018.

1. QUOI : les activités du Réseau à ce jour

a) Méthodes et outils de formation

24. Les méthodes de formation utilisées pour atteindre les objectifs énoncés ci-dessus varient et comprennent des programmes d'échanges entre professionnels, des formations en classe ou en ligne, ainsi que des concours pour les futurs juges (Themis). Le Réseau est conscient de la nécessité d'être attentif aux défis éducatifs et aux différentes méthodes d'apprentissage. Les

dernières recherches sur le fonctionnement du cerveau humain doivent nous aider à déterminer les méthodes d'apprentissage les plus efficaces.

25. Les membres du Comité de pilotage ont remarqué à quel point l'évolution de la formation à distance sur Internet et l'utilisation de différentes technologies pour soutenir l'apprentissage ouvraient de nouvelles perspectives d'utilisation dans les situations de formation. Certains membres ont déjà pris des mesures novatrices et efficaces dans ce sens.
26. Les activités de formation du REFJ appliquent des méthodologies d'apprentissage pratiques, expérientielles, présentiellees et favorisant l'apprentissage par la pratique. Elles reflètent les évolutions dans le secteur de la formation des adultes.
27. Le REFJ s'efforce d'allier qualité accrue et innovation dans tous ses projets, programmes et activités. Grâce à l'application d'une approche systématique pour solliciter un retour d'informations, la valeur ajoutée des activités du REFJ ressort clairement des évaluations des participants aux programmes des années précédentes, garantissant une croissance soutenue et continue en termes de nombre de personnes servies et de qualité offerte, ce qui constitue sa principale raison d'être. Toutes les activités mises en œuvre font l'objet d'une évaluation par les membres (experts) des groupes ou sous-groupes de travail appropriés, en appliquant le modèle de Kirkpatrick. L'objectif est de pouvoir ajuster le programme et la méthodologie afin de constamment améliorer la qualité des activités proposées.
28. Le groupe de travail « Méthodes de formation judiciaire » a mis au point plusieurs outils, parmi lesquels le Manuel du REFJ sur la méthodologie de formation judiciaire (2016) et les Lignes directrices pour l'évaluation de la formation (2018).

b) Public cible

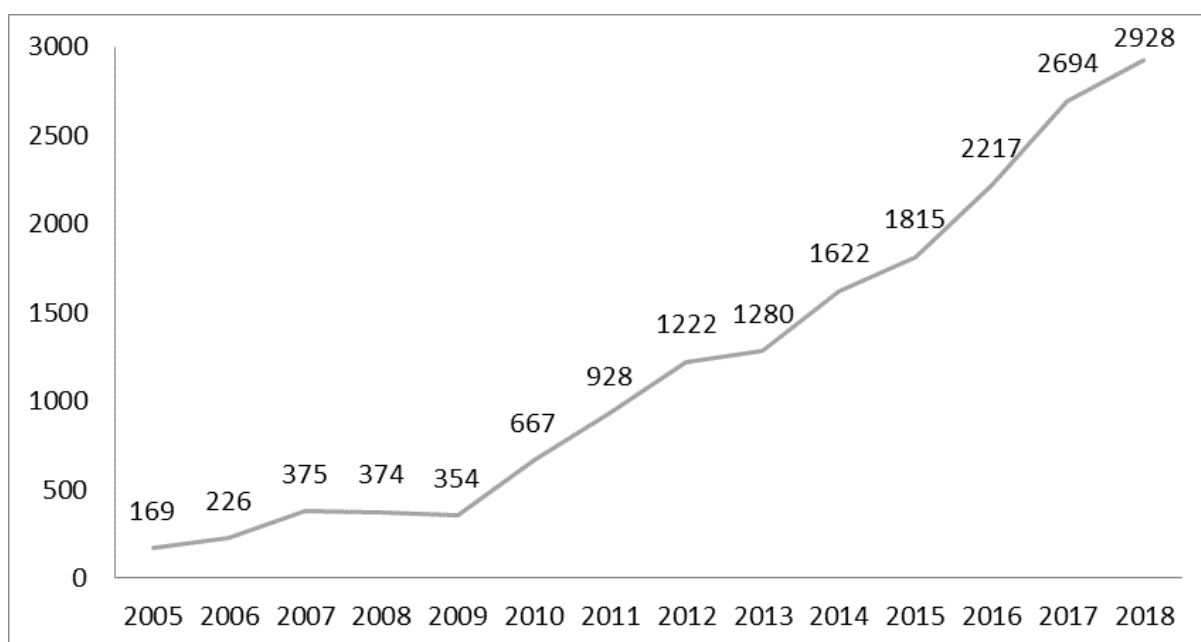
29. À l'origine, le public cible des activités du Réseau se composait exclusivement des juges et des procureurs des États membres, sous réserve que ceux-ci fassent partie du corps judiciaire dans leur pays. Cela excluait les procureurs des pays de common law et de certains pays nordiques, ainsi que les juges administratifs dans les pays où ceux-ci ne sont pas formés par le membre du REFJ représentant le pays en question.
30. Les stagiaires et les formateurs avaient également été inclus dès le départ dans le public cible du REFJ afin de garantir l'effet multiplicateur de la formation.
31. Parallèlement à la diversification de l'éventail des activités du Réseau, il a été possible, ces dernières années, d'élargir progressivement le concept de public cible du REFJ, même si les institutions responsables de la formation de ces professionnels au niveau national ne sont toujours pas membres du Réseau. Dans un premier temps, le Programme d'échanges a été ouvert aux procureurs des pays dans lesquels ceux-ci ne sont pas considérés comme faisant partie du corps judiciaire. Aujourd'hui, les procureurs de la plupart des États membres sont désormais invités à participer aux formations du REFJ. De même, dans le cadre du développement de son programme de droit public, le REFJ a approché des institutions non

membres chargées de la formation des juges administratifs afin de faciliter leur participation aux échanges et aux activités de formation du Réseau.

c) Programme d'échanges

32. Le programme d'échanges est l'activité phare du REFJ. Il a été lancé à l'initiative du Parlement européen et mis en œuvre pour la première fois en 2005. Ce programme extrêmement apprécié comprend des échanges judiciaires et des visites d'étude dans les instances judiciaires européennes. Le programme a décuplé au cours de la dernière décennie, passant de 169 échanges en 2005 à 2 928 en 2018.

33. Les échanges entre professionnels expérimentés, distincts de ceux organisés dans le cadre de la formation initiale ou entre des juges en début de carrière, ont rapidement été reconnus comme un outil important pour instaurer une confiance mutuelle dans l'espace judiciaire européen. En développant la connaissance d'un système judiciaire étranger par l'observation et l'accès direct à des collègues d'un autre pays, ces échanges favorisent la compréhension des procédures judiciaires étrangères.



d) Séminaires de formation continue

34. Les activités mises en œuvre par le Réseau reflètent le cœur de son orientation stratégique et sa raison d'être, à savoir la formation des juges et des procureurs (public qui sera désormais étendu au personnel judiciaire). Par conséquent, les activités du Réseau ont pour objectif de :

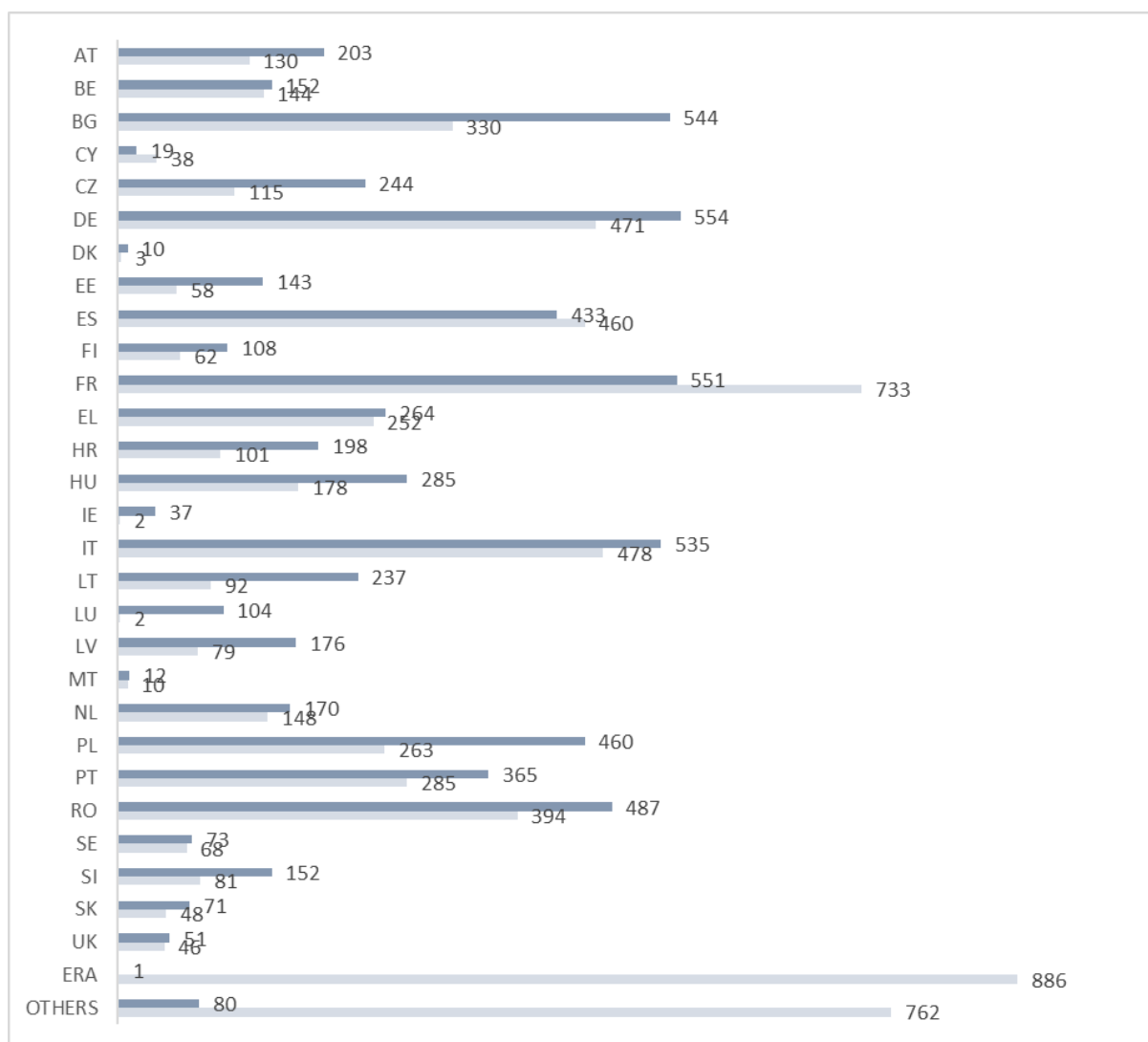
- faciliter et améliorer la coopération judiciaire ;

- contribuer à la construction d'un espace judiciaire européen commun, fondé sur l'application de normes juridiques communes ;
- promouvoir une conception et des valeurs communes de l'État de droit.

35. Le Réseau estime que la formation, à l'échelle européenne, des professionnels des tribunaux et des parquets contribue globalement à améliorer la qualité de la justice.

36. Les séminaires organisés par le REFJ à l'intention des membres de la magistrature européenne sont fondamentaux pour le Réseau et représentent l'un de ses types d'activités les plus visibles. L'approche collaborative adoptée pour le développement de ces activités est devenue la marque de fabrique du REFJ.

37. En 2018, le REFJ a organisé et coordonné plus de 110 activités de formation au profit de plus de 5 676 juges et procureurs européens (hors catalogue), comme le démontre le graphique ci-dessous, qui représente les capacités d'accueil (en bleu clair) et d'envoi (en bleu foncé) par pays.



e) Formation initiale

38. La formation des juges en fin d'études ou en début de carrière au droit européen et à la coopération judiciaire est une question clé pour le Réseau européen de formation judiciaire. L'objectif est de contribuer le plus tôt possible au développement d'une culture judiciaire européenne commune et à l'instauration d'une confiance mutuelle, ou d'identifier les changements à apporter pour y parvenir.
39. Les activités actuellement proposées dans cette optique sont le programme d'échanges AIAKOS, le concours Themis et les cours d'été.

Programme d'échanges AIAKOS

40. Le programme AIAKOS permet aux juges et aux procureurs en fin d'études ou en début de carrière d'acquérir une première expérience de l'espace judiciaire européen. Grâce à un échange de 5 jours dans une autre institution de formation judiciaire, chaque année, plus de 900 jeunes praticiens ont l'occasion d'améliorer leur connaissance de la coopération dans l'UE, de découvrir un autre système judiciaire et d'échanger des idées avec leurs homologues européens. Ce genre de programme Erasmus pour la magistrature contribue à l'établissement de liens entre les juges et les procureurs européens et favorise la confiance mutuelle.

Cours d'été

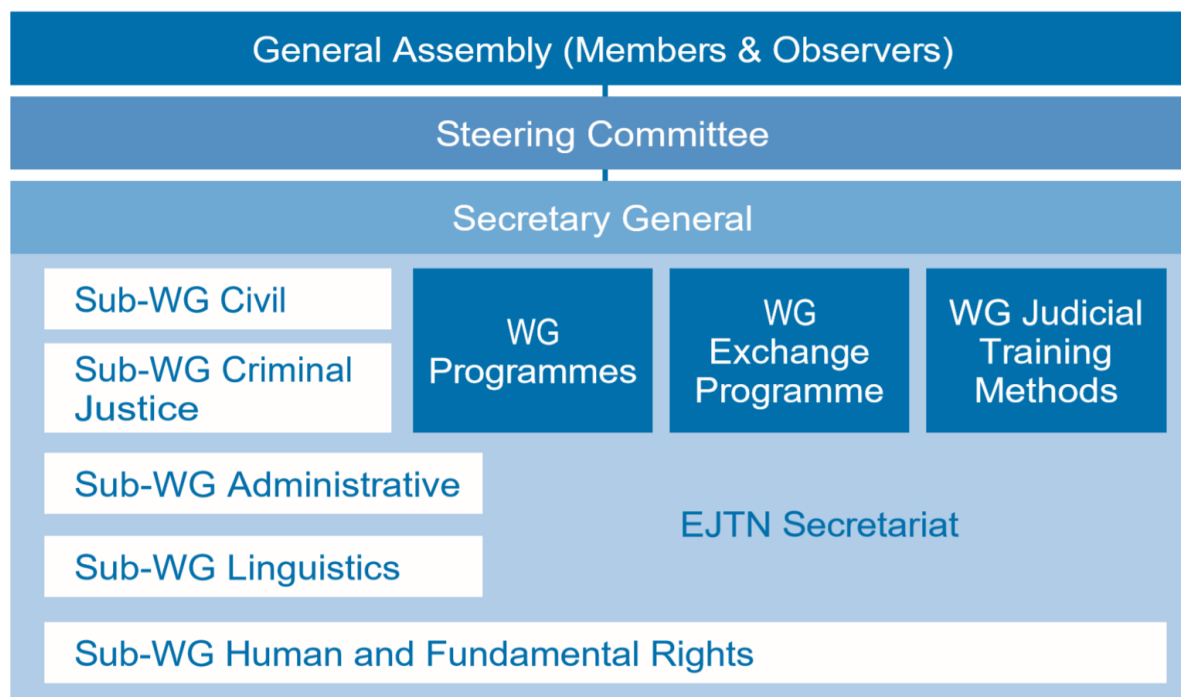
41. Organisés en complément du programme d'échanges AIAKOS, les cours d'été sont des séminaires destinés aux stagiaires et aux professionnels nouvellement nommés portant sur des sujets spécifiques jugés pertinents pour le renforcement de leurs capacités, comme le métier de juge, les compétences en langues étrangères, l'éthique professionnelle, etc. Ces cours sont déjà en phase de mise en œuvre sous la forme de séminaires présentiels d'une durée de cinq jours. L'objectif de ces cours est de développer les compétences juridiques et linguistiques des participants en alternant présentation de concepts juridiques et exercices linguistiques de manière pratique et dynamique.

Concours THEMIS

42. Le concours Themis est ouvert aux stagiaires judiciaires de tous les membres ou observateurs du REFJ. Des équipes composées de trois étudiants, accompagnés d'un enseignant/tuteur, s'affrontent sur des sujets judiciaires européens en présence d'un jury de haut niveau.
43. Les huit meilleures équipes sont sélectionnées pour disputer la « grande finale », axée sur la notion de procès équitable. Chaque année, ce concours permet à environ 200 participants d'approfondir leur compréhension des sujets liés à l'UE et d'entrer en contact avec d'autres stagiaires judiciaires européens.

2. COMMENT : la gouvernance et l'organisation interne du Réseau

44. Le REFJ est une association internationale sans but lucratif régie par les dispositions de la loi belge sur les associations. C'est une association unique rassemblant les institutions chargées de la formation judiciaire dans tous les États membres de l'UE.



45. Sa capacité à jouer un rôle actif et à coordonner son programme d'activités est le fruit de plusieurs forces motrices. Le REFJ peut compter sur l'engagement de tous ses membres à fournir l'expertise pertinente et la participation active nécessaires pour étoffer son offre d'activités de formation. Le soutien financier de la Commission européenne est essentiel pour assurer le développement de ces activités dans les meilleures conditions possible. L'offre croissante du REFJ et les demandes de plus en plus nombreuses de la Commission européenne ont permis au Réseau de devenir l'unique fournisseur de formation européenne destinée exclusivement aux juges et aux procureurs.
46. Dans l'ensemble, les membres apprécient la manière dont ils peuvent contribuer à déterminer la direction que prennent les activités du Réseau. Leur implication est indispensable pour veiller à ce que les activités proposées répondent effectivement aux besoins des juges et des procureurs de l'Union européenne. Qui mieux que les organismes chargés de la formation de ces professionnels pourraient évaluer ces besoins ?
47. L'Académie de droit européen (ERA), elle-même une fondation publique dans laquelle tous les États membres de l'UE sont représentés, a participé activement à la création et à la consolidation du REFJ, même si le Réseau a d'abord été conçu comme une association d'organisations ayant une responsabilité nationale dans la formation des juges. La spécificité de la position de l'ERA est ancrée dans l'histoire du REFJ et toute concurrence entre les deux organisations doit être évitée, dans l'intérêt des juges et procureurs européens, en coordonnant du mieux possible les services de formation offerts par chacune d'entre elles.

3. AVEC QUI : les partenaires et la coopération extérieure

a) Les partenaires du REFJ

48. Le REFJ a noué une coopération étroite avec douze réseaux et associations judiciaires européens, avec lesquels il a signé un protocole d'accord le 27 juin 2017. Ce cadre a été établi à la suite d'une initiative du Parlement européen et de la Commission européenne (le « projet Lot 4 ») visant à promouvoir la coopération entre les acteurs impliqués dans la formation judiciaire européenne. Parmi les partenaires du « lot 4 » figurent notamment les deux Réseaux judiciaires européens en matière pénale et civile (RJE et RJE-Civil), le Réseau européen des Conseils de la Justice (RECJ), l'Association des Conseils d'État et des juridictions administratives suprêmes de l'Union européenne (ACA Europe) et le Réseau des présidents des Cours suprêmes judiciaires de l'Union européenne.
49. Par ailleurs, dans l'accomplissement de ses tâches, le REFJ travaille en étroite collaboration avec les cours européennes de Luxembourg et de Strasbourg, ainsi qu'avec d'autres institutions et partenaires européens.
50. La coopération avec ces partenaires est importante, car elle permet d'adapter l'offre de formation du REFJ aux besoins des utilisateurs finaux, de bénéficier de l'expertise des partenaires et d'améliorer la conception et la promotion croisée des programmes de formation, en tenant compte des intérêts et priorités du REFJ et de ses membres.

b) Coopération en dehors du cadre de l'UE

51. Les institutions nationales responsables de la formation judiciaire dans les pays qui négocient leur adhésion à l'Union européenne peuvent être admises comme observateurs du REFJ. Les institutions chargées de la formation judiciaire dans d'autres pays peuvent également bénéficier de ce statut. Le Comité de pilotage du REFJ a adopté une politique transparente pour l'admission des observateurs. Ces dernières années, les observateurs ont clairement exprimé un intérêt croissant à participer de manière concrète aux activités du REFJ. Les demandes en vue d'un partage de savoir-faire en matière de formation judiciaire se multiplient et les bénéfices qui en découlent attirent de plus en plus d'institutions. L'évolution de la situation politique en Europe et dans le monde, notamment les menaces croissantes pour la sécurité et la pression migratoire, accroît d'autant plus la nécessité d'une coopération entre les systèmes judiciaires des pays membres et non membres de l'UE. L'Union européenne a redoublé d'efforts pour rationaliser ses relations avec les pays candidats et les pays voisins afin, entre autres, de renforcer les capacités de leurs systèmes judiciaires et de garantir l'État de droit. Depuis 2018, le REFJ soutient les Balkans occidentaux en offrant une prise en charge totale des coûts liés à la participation des juges et procureurs de ces pays à ses activités de formation.
52. Le REFJ suit également de près les travaux de l'Organisation internationale pour la formation judiciaire (IOJT), ainsi que ceux des agences des Nations Unies. De façon plus ponctuelle, il

partage son expertise avec des organismes de formation judiciaire de différentes parties du monde.

III. Objectifs stratégiques pour la période 2021-2027

53. Bien que le REFJ soit considéré comme la référence en matière de formation judiciaire en Europe, son ambition est de continuer à développer et à promouvoir différentes activités et initiatives. Le plan stratégique pour la période 2021-2027 définit les objectifs stratégiques poursuivis (quoi ?), les moyens prévus pour tenter de les atteindre (comment ?) et les partenaires avec qui le REFJ entend coopérer en vue d'y parvenir (avec qui ?).

1. QUOI : ce que le Réseau prévoit de faire

a) Méthodes et outils de formation

54. Le REFJ se veut une organisation elle-même en constant apprentissage. Cela implique d'être attentif aux évolutions scientifiques, aux connaissances pratiques et aux exigences de ses membres, afin d'adapter au mieux les services proposés. Les travaux du groupe de travail « Méthodes de formation judiciaire » demeurent fondamentaux pour atteindre cet objectif stratégique de développement.

55. De nouveaux formats d'activités doivent être conçus, testés et mis en œuvre.

56. Le REFJ doit s'assurer de disposer d'une expertise interne en matière de méthodologies de formation, qu'il utilisera pour développer des activités et apporter un soutien à ses membres.

57. Le REFJ devra :

- dresser un inventaire des besoins en termes de formation en ligne et de ressources électroniques ;
- déterminer les modalités les plus appropriées pour coordonner les formations en ligne avec les formations en classe ;
- acquérir les compétences pédagogiques et techniques spécifiques nécessaires.

58. Le REFJ continuera à développer, mettre en œuvre et promouvoir de nouvelles méthodes et de nouveaux outils d'évaluation.

b) Public cible

59. Le REFJ a constaté qu'il était nécessaire de renouveler le public des formations à plusieurs niveaux. Premièrement, il y a un risque élevé de voir seulement des participants habitués à travailler dans un contexte international suivre ces sessions. Trois solutions ont été envisagées pour attirer de nouveaux participants :

- encourager l'organisation de formations dans un plus grand nombre de langues ;

- améliorer la circulation de l'information sur les formations proposées ;
 - dans la mesure du possible, intégrer les formations du REFJ dans les offres de tous les prestataires de formation judiciaire.
60. Les **procureurs** de tous les États membres de l'UE, indépendamment de leur place dans le cadre institutionnel et le système juridique national, doivent pouvoir bénéficier de l'offre de formation du REFJ. À cette fin, le REFJ travaillera en partenariat avec le ministère public des États membres de l'UE dont les institutions membres du REFJ ne sont pas chargées de la formation des procureurs. Ce partenariat sera établi de façon ponctuelle et après consultation du membre concerné.
61. Par ailleurs, l'ouverture des possibilités de formation et de réseautage aux membres du **personnel judiciaire** constitue un nouvel objectif stratégique du Réseau. Dans ce contexte, le REFJ se concentrera sur les professionnels qui correspondent à la définition suivante :
- Personnes qui travaillent dans les tribunaux (et les parquets là où ceux-ci font partie du « corps judiciaire »), qui ne sont ni juges ni procureurs, mais qui ont une formation juridique et exercent l'une des missions suivantes :*
- (a) *aident à préparer les jugements ou les décisions en matière de poursuites,*
 - (b) *rendent des jugements ou des décisions en matière de poursuites au moins à un stade préliminaire, ou*
 - (c) *jouent un rôle important dans la coopération judiciaire transfrontalière.*
62. Le REFJ commencera progressivement à développer des activités ciblant le personnel judiciaire, dans la limite de ses capacités institutionnelles et de celles de ces membres, en veillant à ce que ce développement ne nuise pas à la qualité de la formation proposée aux juges et aux procureurs.

c) Programme d'échanges

Quelques pistes ont été suggérées afin d'accroître les effets du programme d'échanges.

63. Une nouvelle génération d'échanges a été mise en place afin d'aller au-delà de la simple exploration d'autres systèmes judiciaires :
- Les échanges thématiques ont remporté un franc succès et répondent à un besoin croissant. Ils permettent de diffuser des pratiques inspirantes dans différents domaines. Ce type d'échanges devrait être proposé de manière plus systématique et avec une portée plus large, afin de rendre plus efficace la coopération transfrontalière dans des domaines juridiques spécifiques.
 - Les échanges entre présidents de tribunaux et procureurs généraux ont été très appréciés. Ce programme s'adresse aux multiplicateurs qui aident à propager les idées et la légitimité du Réseau. Il convient de le développer encore davantage.

- La mise en place d'échanges bilatéraux sur des sujets spécifiques est recommandée afin de permettre une découverte plus approfondie du cadre juridique de l'autre pays. En rendant possible l'établissement de délégations interprofessionnelles, ces échanges constituent également un outil important pour l'intégration de l'un des futurs groupes cibles du Réseau, à savoir le personnel judiciaire.
- De nouveaux formats et de nouveaux contenus devraient être testés et mis en œuvre, là aussi dans le but d'inclure le personnel judiciaire dans le programme d'échanges.

64. La nécessité de surmonter les barrières linguistiques est une priorité absolue. De nombreuses personnes demeurent incapables de communiquer dans une langue commune. Il est recommandé de recourir plus fréquemment aux services d'interprétation. Des mini-sessions et des ressources électroniques pourraient être envisagées localement pour présenter le système juridique dans plusieurs langues⁴.

d) Séminaires de formation continue

Les activités de formation du REFJ poursuivent les objectifs stratégiques suivants :

65. Le REFJ est déterminé à ne proposer que des formations **de haute qualité**. La qualité doit rester optimale, non seulement pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement de la justice dans les États membres, mais aussi pour inciter nos collègues à suivre ces formations. L'augmentation du nombre de formations proposées ne doit pas se traduire par une baisse de la qualité, sur laquelle le REFJ assoit dans une large mesure sa crédibilité.
66. La qualité requise pour les séminaires de formation continue du REFJ doit être assurée au moyen d'une analyse exhaustive des besoins de formation, par la formation des formateurs et, enfin, par l'utilisation d'outils d'évaluation modernes pour évaluer la satisfaction des participants, les bénéfices qu'ils ont tirés de la formation et les incidences sur leur travail quotidien (voir ci-dessous).
67. Les formations portent sur des **sujets pertinents** relevant de l'une des catégories suivantes :
- 1) **Le droit de l'UE et la coopération** entre les systèmes judiciaires européens sont à la base de toute l'offre de formation du REFJ et il semble essentiel que ces sujets demeurent prioritaires.
 - 2) **Les compétences professionnelles, le comportement et les attitudes des juges et des procureurs**, collectivement désignés sous l'appellation « **métier de juge** », sont une condition préalable à la construction de l'espace européen de justice. En effet, les méthodes de travail appliquées à l'exercice de la justice, ainsi que les questions de déontologie et de pratique professionnelle se trouvent au centre même des relations de coopération, de compréhension et de confiance entre les juges. Il est donc important que le REFJ consacre des activités de formation à ces sujets.

⁴ L'approche générale concernant le développement des compétences linguistiques devrait également s'appliquer au programme d'échanges.

- 3) **L'État de droit**, l'indépendance et la responsabilité des juges devraient également figurer parmi les domaines importants dans lesquels il convient de renforcer les compétences des juges et des procureurs par le biais de formations.
 - 4) Enfin, le développement des **compétences linguistiques** est primordial pour permettre les échanges entre les autorités judiciaires ainsi qu'entre les juges, les procureurs et les membres du personnel judiciaire eux-mêmes, ouvrant la voie à une confiance mutuelle et à une meilleure compréhension des systèmes juridiques et judiciaires.
68. Les axes suivants ont été identifiés afin d'optimiser les effets de cette stratégie visant à éliminer les barrières linguistiques qui peuvent entraver l'accès aux activités du REFJ :
- Le REFJ souhaite s'attaquer aux besoins de formation linguistique avancée et spécialisée relevant de son champ de compétence en vue de compléter et de soutenir la formation linguistique de base proposée par ses membres à l'échelle nationale.
 - La valeur ajoutée du REFJ réside notamment dans les outils qu'il met à la disposition de l'ensemble de ses membres. Par conséquent, il convient d'assurer la promotion des outils existants qui soutiennent la stratégie linguistique, comme les séminaires de terminologie, les manuels et les glossaires, les tests d'auto-évaluation et les tests corrigés disponibles en tant que modules d'apprentissage en ligne.
69. Le REFJ développera également de nouveaux outils pour soutenir ces efforts et promouvoir les formations linguistiques de base proposées à l'échelle nationale.

e) Formation initiale

70. Le REFJ continuera de développer les échanges AIAKOS, le concours Themis et les cours d'été pour leur donner une place plus importante dans son offre.
- Le programme AIAKOS doit être redynamisé au moyen d'une harmonisation visant à améliorer le contenu des échanges et le nombre de participants. Des efforts sont nécessaires pour parvenir à une méthodologie commune et plus intégrée, permettant de définir un calendrier de formation et les besoins associés. Tous les États membres doivent appliquer les bonnes pratiques recensées pour améliorer la qualité du programme AIAKOS. Ce dernier doit encore être développé davantage, en mettant l'accent sur son objectif premier, en tant que partie intégrante du programme d'échanges, à savoir la construction d'une culture judiciaire européenne commune, le renforcement de la confiance mutuelle entre les juges de différents États membres et la sensibilisation à ce que signifie être juge dans l'Union européenne. Le REFJ doit déceler et encourager l'effet multiplicateur des échanges. Il doit éviter les chevauchements entre les cours d'été et le programme d'échanges AIAKOS.
 - Il convient également de poursuivre le développement du concours THEMIS afin de couvrir d'autres domaines d'intérêt pour les juges. Par exemple, il pourrait être envisagé d'aller au-delà du format actuel, qui est celui d'une compétition entre équipes nationales, en ouvrant l'accès aux équipes internationales communes.

71. La poursuite du développement des cours d'été pour les professionnels en début de carrière, en tant qu'activité distincte de ce qui existe déjà dans le domaine de la formation initiale, devrait être considérée comme une réponse possible aux défis recensés par rapport à la formation judiciaire au niveau de l'UE.

2. COMMENT: de quelle manière le REFJ entend atteindre ces objectifs (gouvernance du REFJ)

a) Statut du REFJ

72. Le statut actuel du REFJ en tant qu'association internationale sans but lucratif a fait ses preuves et ne nécessite aucune modification.
73. L'objectif reste que le contenu des activités de formation relève de la compétence du REFJ et de ses membres. Le REFJ reste libre de fixer ses propres priorités et aucun partenaire ou entité externe ne doit interférer dans la définition du contenu des activités de formation ou de la stratégie du Réseau.
74. Le maintien de l'autonomie et de l'indépendance du REFJ peut être revendiqué en vertu des principes de la formation judiciaire.
75. Le REFJ doit agir comme un groupe de réflexion et de défense d'intérêts, un centre d'expertise et de connaissances établissant les priorités dans son propre domaine, autrement dit un acteur d'influence. Le rôle du REFJ s'étend à la définition de la politique européenne de formation judiciaire et le Réseau doit être prêt à apporter son expertise et à soutenir le développement des priorités dans ce domaine.

b) Rôle et profil des membres

Engagement des membres

76. Les membres ont confirmé qu'ils approuvaient leur rôle actuel, qui permet à chaque organisation de s'impliquer comme elle le souhaite et quand elle le souhaite. Le fonctionnement très égalitaire et ouvert du REFJ permet à tous les membres de jouer le rôle qui leur convient, indépendamment de leurs différences parfois importantes en termes de statut, de taille et de capacités. C'est pourquoi il ne devrait y avoir aucune limitation en ce qui concerne la participation aux groupes et sous-groupes de travail. Les nouveaux arrivants dans le Réseau auront en tout temps le droit de rejoindre un groupe ou sous-groupe de travail, sans être obligés d'attendre les prochaines élections.
77. Tous les membres soulignent la nature exigeante de la participation aux activités du REFJ, qu'il s'agisse des réunions de l'Assemblée générale ou du Comité de pilotage, des discussions au sein des groupes et sous-groupes de travail, de l'organisation d'événements de formation au niveau national, ou encore de la diffusion d'informations et de la promotion

des services de formation du REFJ. Afin d'accroître le niveau d'engagement des membres et de répartir la charge de travail exécutif de manière plus équilibrée, lorsqu'ils demanderont à rejoindre un groupe ou un sous-groupe de travail, les membres devront clairement indiquer dans quelle mesure ils seront capables de participer aux activités de celui-ci et s'engager à fournir le même personnel pendant toute la durée de son mandat. Le total de ces engagements doit être suffisant pour mener les activités du REFJ.

78. Le REFJ tiendra compte de la position des membres qui ne font pas partie du Programme Justice de l'UE afin de s'assurer que l'adhésion au Réseau sert les deux parties.

Rôle des membres en tant que lien entre le Réseau et le public cible

79. Les membres continueront de jouer un rôle crucial d'intermédiaire entre le Réseau et son public principal. Pour toucher le bon public et attirer les bons participants dans les activités du REFJ, il sera précisé, pour chaque activité, pour quel public cible la formation a été conçue, le sujet général ou spécifique, ainsi que les connaissances préalables attendues : niveau élémentaire, avancé ou expert. Il sera également clairement indiqué s'il s'agit d'une activité « nouvelle » ou d'une activité récurrente. Dans ce dernier cas, la participation répétée ou, en tout état de cause, la participation de professionnels ne correspondant pas au profil sera découragée.

80. Chaque membre est responsable de diffuser les appels à formation auprès des professionnels possédant le profil spécifié (en particulier pour les sujets très pointus, s'adressant à un public spécialisé) et de sélectionner les participants correspondants. Le REFJ se réserve le droit de signaler au membre qu'une demande ne correspond pas au groupe cible ou que le juge ou procureur en question a déjà participé à la formation demandée. Il revient alors à l'institution membre de décider de la manière dont il convient de traiter cette demande.

Intégration du personnel judiciaire

81. Maintenant que le personnel judiciaire a été reconnu en tant que nouveau groupe cible du REFJ et que les organismes chargés de la formation de ces professionnels, bien qu'ils ne soient pas des prestataires de formation judiciaire, ont été acceptés en tant que membres associés, ces derniers pourront participer à n'importe quel comité ou groupe de travail appelé à traiter des questions concernant le personnel judiciaire. Le règlement intérieur du Réseau sera adapté en conséquence.

Experts internes et extérieurs

82. S'ils le jugent nécessaire, les organes du REFJ chargés de superviser la conception des activités de formation pourront demander la nomination d'un expert extérieur pour élaborer le contenu de ces activités. Dans ce cas, ils seront responsables d'en superviser le travail.

83. En ce qui concerne les méthodologies de formation, en revanche, le REFJ devrait disposer d'un expert interne pouvant conseiller les coordinateurs d'activités. Le recrutement d'un expert en méthodologie au sein du secrétariat devrait être envisagé.

Gestion des connaissances

84. Afin d'assurer la diffusion la plus large possible des matériels et autres livrables créés par le Réseau, les ressources contenues dans la base de données du REFJ seront rendues accessibles depuis les bases de données des membres, soit directement, soit par l'intégration de liens renvoyant vers la base de données du Réseau.
85. Lors de chaque activité, les participants seront encouragés à partager le matériel reçu avec leurs collègues du tribunal ou du parquet.
86. Les membres sont également encouragés à évaluer, au niveau national, la possibilité de faire traduire le matériel du REFJ dans leur(s) langue(s).

Bénéfices pour les membres

87. L'accès de tous les membres à toutes les activités est un principe fondamental du REFJ, bien qu'il reste possible de développer des activités régionales ou thématiques dans une certaine mesure.

c) Gouvernance interne

88. Le *modus operandi* actuel est, à ce jour, le plus efficace et répond aux besoins des membres. Les structures de gouvernance fondées sur le principe d'un vote par organisation membre sont jugées appropriées. Aucun changement majeur dans la gouvernance interne du Réseau n'est suggéré dans le cadre du présent plan stratégique.

d) Valeur ajoutée particulière de l'ERA

89. Seul prestataire de formation ayant une véritable mission européenne parmi les membres du REFJ, l'ERA possède certaines caractéristiques particulières qui doivent être perçues comme une valeur ajoutée pour le REFJ et ses membres.
90. À la différence des autres membres du REFJ, l'ERA :
 - forme tous les professionnels du droit (juges, procureurs, avocats, notaires, huissiers de justice, fonctionnaires, etc.) de toute l'Europe, au lieu d'avoir un mandant exclusif pour un groupe cible national bien défini ;
 - couvre tous les domaines majeurs et émergents du droit de l'UE, d'une manière systématique et cohérente, au lieu de concevoir ou organiser la formation dans une perspective nationale ;
 - dispose d'une autonomie illimitée dans son programme de planification et de mise en œuvre au niveau de l'UE.
91. En comparaison avec les autres membres, l'ERA peut donc apporter une valeur ajoutée particulière au REFJ, notamment dans les domaines suivants :

- formation interprofessionnelle ;
 - formation de perfectionnement en droit de l'UE ;
 - flexibilité et réactivité dans l'organisation de formations au droit de l'UE et la préparation de projets en réponse aux appels d'offres/appels à propositions à destination de la magistrature.
92. En ce qui concerne le programme du REFJ, la valeur ajoutée spécifique de l'ERA est particulièrement évidente dans les domaines où une expertise particulière en droit de l'UE est requise. Une telle expertise n'est, par exemple, pas nécessaire pour aborder le fonctionnement du droit de l'UE et la question de savoir quand il s'applique (ou non). L'interprétation du droit de l'UE et certains instruments juridiques communautaires relativement anciens, en particulier ceux qui concernent la coopération judiciaire, relèvent également du droit fondamental de l'UE. À l'inverse, le droit de l'UE non fondamental comprend le droit substantiel spécifique de l'UE ainsi que les réglementations nouvellement adoptées. Ces dernières peuvent néanmoins, une fois appliquées pendant une période relativement longue, intégrer le droit fondamental de l'UE.
93. Les arrangements opérationnels qui seront mis en place entre l'ERA et le REFJ concerneront la formation continue au droit non fondamental de l'UE, domaine où l'Académie est la mieux placée pour dispenser la formation et devrait donc agir comme un partenaire plutôt que comme un membre normal du REFJ. S'il détecte un besoin de formation spécifique en droit non fondamental de l'UE qui n'est pas encore couvert par les séminaires déjà proposés par l'ERA et intégrés dans le catalogue, le REFJ demandera à l'Académie d'organiser cette formation sur une base annuelle. Les coûts directs de ces séminaires seront pris en charge par le REFJ.
94. Dans tous les autres domaines de la formation continue (formation non juridique et formation au droit fondamental de l'UE), la valeur ajoutée de l'ERA ne diffère pas de manière notable de celle de n'importe quel autre membre. L'ERA contribuera à ces activités au même titre que les autres membres.
95. La collaboration entre l'ERA et le REFJ n'éclipsera ni ne concurrencera à aucun moment les initiatives existantes ou planifiées entre les membres du REFJ, pas plus qu'elle n'affectera leur étroite coopération. Les éventuels arrangements entre l'ERA et le REFJ ne s'imposeront pas aux relations entre l'ERA et les autres membres du REFJ.

3. AVEC QUI : les acteurs avec lesquels le REFJ prévoit de travailler

a) Partenaires du REFJ

96. S'il veut étendre son offre de formation, il est absolument vital que le REFJ établisse une coopération étroite avec des partenaires de diverses natures, à savoir des institutions et agences de l'UE, des réseaux et associations judiciaires, ainsi que des entités tierces possédant une expertise ou des responsabilités dans l'un des domaines concernés.

97. C'est pourquoi le REFJ entend poursuivre sa collaboration avec des partenaires de confiance qui, grâce à leur expertise, contribuent à la conception et à la promotion croisée des programmes de formation et facilitent la fourniture d'une formation judiciaire de qualité aux juges et procureurs européens.
98. Le REFJ devrait tenir une liste continuellement mise à jour des coopérations existantes et potentielles. L'actuel programme de coopération dynamique devrait être développé plus avant, conformément aux objectifs du REFJ. Il devrait aussi être systématisé et régulièrement évalué.

b) Coopération en dehors du cadre de l'UE

99. La future approche du REFJ en ce qui concerne la coopération avec des organismes de pays tiers, ainsi que le contenu et les avantages potentiels de la formation judiciaire, doit être guidée par les principes récapitulés dans le tableau ci-dessous. Il est prévu de diversifier l'approche et la portée de la coopération en fonction de critères géopolitiques. Le Réseau a défini plusieurs catégories de partenaires et a approuvé des politiques associées pour chacune de ces catégories.

- [Pays candidats et candidats potentiels](#) et [pays de l'Espace économique européen \(EEE\) / de l'AELE](#) ;
- [Observateurs](#)⁵ ;
- [Pays de la politique de voisinage](#) ;
- Reste du monde

	Pays candidats et candidats potentiels + États EEE-AELE	Observateurs ⁵	Pays de la politique de voisinage	Reste du monde
Accès aux activités du REFJ	Oui	Ad hoc	Non	Non
Réponse ciblée/spécifique en fonction des besoins ⁶	Ad hoc	Non	Non	Non
Réponse collective à des besoins communs ⁷	Oui	Oui	Ad hoc	Non
Échange d'expertise	Oui	Ad hoc	Ad hoc	Ad hoc

⁵ Institutions de formation judiciaire ayant le statut d'observateurs du REFJ qui ne relèvent d'aucune autre catégorie du tableau.

⁶ Activités de formation mises en place pour répondre aux besoins spécifiques d'institutions non membres du REFJ et qui ne sont pas prévues dans le programme de travail annuel établi par le REFJ pour répondre aux besoins de ses membres.

⁷ Activités de formation mises en place pour répondre à des besoins spécifiques recensés chez les membres du REFJ mais également observés dans des institutions non membres.

100. Dans ce contexte, le REFJ s'est engagé à fournir un soutien aux pays candidats à l'adhésion à l'UE lorsque les institutions européennes lui en font la demande. Ce soutien peut également consister à coordonner les activités des membres du Réseau.