



MISSION STATEMENT

I. INTRODUCTION

Un plan de management sert à identifier les lignes de force et les buts stratégiques qui sont essentiels pour réaliser la vision que se donne une organisation.

En l'espèce, il s'agit de mettre en perspective les objectifs opérationnels de l'Institut de Formation Judiciaire.

L'adoption du plan de management doit permettre d'établir les objectifs à atteindre.

Le plan de management traduit les intentions en lignes directrices claires pour qu'il constitue un instrument de gestion, de suivi et d'adaptation.

Il focalise l'engagement de tous les membres de l'Institut de Formation Judiciaire pour qu'ils exécutent leurs tâches en suivant une vision identique et en ayant les mêmes objectifs.

Le plan de management contient les rubriques suivantes :

- définition et description de la mission et de la vision ;
- les buts stratégiques ;
- les objectifs opérationnels ;
- les projets.

Après avoir défini la mission et la vision, il faut déterminer comment agir pour atteindre la situation recherchée.

C'est ainsi que sont définis les buts stratégiques ; chacun d'eux est ensuite traduit en objectifs et projets opérationnels.

Les objectifs opérationnel consistent donc dans l'élaboration concrète des buts stratégiques pour leur donner un aspect précis. Ils doivent être « spécifiques, mesurables, agréés et déterminés dans le temps ». (SMART).

Un objectif opérationnel comprend ce que l'on va faire (l'input) et le résultat concret à atteindre (l'output).

Un but stratégique se traduit souvent par plusieurs objectifs opérationnels.

Enfin, chaque objectif opérationnel se développe en un ou plusieurs projets et chaque projet comporte une mission clairement délimitée concernant plusieurs personnes chargées de fournir un produit ou un service déterminé.

Il s'agit également de déterminer l'ordre de priorité accordé aux objections et aux projets.

Les objectifs opérationnels et les projets constituent le volet opérationnel du plan de management.

II. LE VOLET STRATEGIQUE

LA MISSION

Introduction

Une mission répond aux questions « quelle est notre raison d'être ? » « quelle valeur ajoutée apportons-nous ? ».

Une mission doit par conséquent apporter une réponse aux questions suivantes :

- quel type d'organisation est l'Institut de Formation Judiciaire ?
- quelles sont ses missions clés ?
- pour qui remplit-il ces tâches clés ?
- quels objectifs souhaite-t-il ainsi réaliser ?

La mission I.F.J.¹

L'I.F.J. est l'organe fédéral indépendant qui contribue à une justice de qualité en développant de manière optimale les compétences professionnelles des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.

Commentaires

L'I.F.J. – UN ORGANE FEDERAL INDEPENDANT

L'I.F.J. a été créé sous la forme juridique d'un parastatal (sui generis) dont la structure garantit l'indépendance de la magistrature.

Le caractère fédéral de l'I.F.J. répond à la nécessité de centraliser ce qui concerne la formation des magistrats et des membres de l'Ordre judiciaire afin de devenir le point de référence et d'expertise en la matière.

RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE INTEGRALE DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION

Si la politique de la formation s'inscrit dans les lignes définies par les directives du C.S.J. (en ce qui concerne les magistrats) et du Ministre de la Justice (pour ce qui concerne le personnel de l'Ordre judiciaire) elle est concrètement définie et mise en œuvre par la direction de l'Institut qui, avec l'appui du Comité scientifique, procède à l'analyse des besoins en formation en assurant l'accompagnement des carrières de son public cible et en promouvant notamment les échanges d'expériences au niveau national et international.

¹ La mission de base a été adapté par le plan de gestion 2010-2016, approuvé par le Conseil d'administration du 25 mars 2010.

AFIN DE CONTRIBUER A UNE JUSTICE DE QUALITE

L'objectif final de la formation vise à permettre le développement des connaissances, compétences et attitudes des magistrats et du personnel de l'Ordre judiciaire aux fins de contribuer à une justice performante et efficace.

LA VISION

Introduction

Une vision explique la façon dont l'organisation accomplira idéalement sa mission, les objectifs qu'elle souhaite atteindre à long terme dans son environnement externe, le rôle qu'elle souhaite jouer et les valeurs et principes qu'elle observe dans le cadre de la poursuite de cet idéal.

La vision de l'Institut de Formation Judiciaire

L'I.F.J. veut devenir l'organe de références en favorisant une culture d'apprentissage qui valorise les compétences et capacités de son public cible en soutenant en permanence son besoin d'adaptation.

Commentaires

L'I.F.J. SE VEUT UN ORGANE DE REFERENCE

L'I.F.J. a l'ambition d'être considéré par tous ses partenaires et ses clients comme la référence en matière de formation des magistrats et du personnel de l'Ordre judiciaire.

QUI FAVORISE UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE QUI VALORISE LES COMPETENCES ET LES CAPACITES DE SON PUBLIC CIBLE

La justice est en perpétuelle évolution ce qui nécessite que les magistrats et les membres du personnel de l'Ordre judiciaire adaptent leurs connaissances et leurs compétences au développement de qualités que l'on attend d'eux. L'I.F.J. doit favoriser le développement d'une culture d'apprentissage et permettre à celle-ci de se concrétiser.

EN SOUTENANT EN PERMANENCE SON BESOIN D'ADAPTATION

L'I.F.J. doit veiller à organiser des formations adéquates aux besoins exprimés par son public cible.

LA LISTE DES BUTS STRATEGIQUES

Les stratégies indiquent la manière dont la mission et la vision vont être réalisées, comment l'I.F.J. va parvenir à tendre à l'objectif fixé. C'est en réalité la philosophie qui va animer l'I.F.J., le fil rouge qui sera suivi pendant les premières années de son fonctionnement. Pour demeurer réaliste, il faut limiter les objectifs stratégiques à 8 buts au maximum. Il convient de distinguer les stratégies de résultat et les stratégies de soutien c'est-à-dire ce qui doit être fait pour atteindre le résultat.

LA LISTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'I.F.J.

1. Mettre au point son organisation et assurer le suivi de sa réalisation

BUT STRATEGIQUE 1.

Organiser et gérer l'I.F.J. de manière moderne, transparente et performante afin de créer les conditions de réalisation du plan de management.

2. Définir un cadre global

Concepts et curricula (pour les magistrats d'une part et pour les membres de l'Ordre judiciaire d'autre part).

BUT STRATEGIQUE 2.

Analyser, développer et mettre en œuvre une politique moderne de formation et d'échanges professionnels afin d'assurer la professionnalisation de la magistrature et des membres de l'Ordre judiciaire.

3. Etablir un programme de formation, concevoir leur organisation et leur évaluation.

BUT STRATEGIQUE 3.

Elaborer, organiser et évaluer les programmes de formation pour les magistrats et les membres de l'Ordre judiciaire en se basant sur la politique de formation et d'échanges d'expériences professionnelles afin de répondre de façon optimale à leurs besoins spécifiques.

4. Définir les partenariats et expertises utiles

BUT STRATEGIQUE 4.

Développer un réseau d'expertises en formation afin d'attirer des connaissances et expériences.

5. Investir dans le développement (e-learning)

BUT STRATEGIQUE 5.

Etre constamment à la recherche de nouveaux outils et méthodes afin d'optimiser les efforts consentis.

6. Etre présent sur le plan international

BUT STRATEGIQUE 6.

Assurer et renforcer les liens au niveau européen et international afin de faire bénéficier le public cible des bonnes pratiques et expériences acquises à l'étranger et de contribuer à la coopération internationale en matière de formation et d'échanges d'expériences professionnelles.

7. Suivre une politique de qualité (détermination des procédures, rédaction de vade mecum)

BUT STRATEGIQUE 7.

Objectiver et clarifier les méthodes de travail et procédure (S.O.P.) afin d'optimiser la qualité des formations.

8. Avoir une politique de communication (interne et externe)

BUT STRATEGIQUE 8.

Développer une politique et une pratique de communication

- au niveau interne : afin d'harmoniser le fonctionnement interne et de maintenir l'implication ;
- au niveau externe : afin d'assurer la visibilité de l'I.F.J. et sa transparence et de mettre à disposition du public cible un outil d'informations.

III. LE VOLET OPERATIONNEL

A. LES FACTEURS DE REUSSITE

Les facteurs de réussite sont les caractéristiques de l'organisation ou de son environnement qui sont essentiels pour la viabilité et la réussite de l'organisation. Ces facteurs découlent de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques. Ils peuvent être aussi bien négatifs que positifs. En principe, il s'agit de facteurs tellement importants qu'il y a lieu d'y consacrer plus d'attention. Ce sont des éléments qui devront être gérés au niveau stratégique.

1) Le risque de manque (interne) d'expertise, de compétence et d'expérience en formation.

Il convient en conséquence de constater les besoins d'expertise, de compétence et d'expérience en formation et d'y répondre de manière adéquate.

Plan d'action

- a) mettre en place un système performant pour l'évaluation des formations ;
- b) développer un outil informatique efficace pour assurer la gestion des formations ;
- c) se tenir au courant de l'évolution des techniques de pointe en matière de formation ;
- d) contribuer à la mise en place et au développement d'un réseau d'instituts chargés de la formation des membres du personnel de l'Ordre Judiciaire et prendre sa place au sein de l'EJTN ;
- e) recruter des spécialistes ;
- f) assurer une bonne gestion des ressources humaines ;
- g) analyser les besoins internes de formation et y subvenir (notamment organiser une formation train-the-trainer).

2) La liberté d'action

Il convient de garantir la liberté d'action de l'IFJ c'est-à-dire veiller à ce qu'il puisse prendre lui-même ses décisions et puisse assumer la responsabilité de ses actes.

Plan d'action

- a) choisir librement les partenaires qui peuvent offrir une véritable plus-value pour l'accomplissement des missions de l'IFJ ;
- b) déterminer les formations essentielles que l'IFJ doit exécuter lui-même et les organiser (notamment en inventoriant les clients et en examinant ce qu'ils font et quels sont leurs besoins) ;
- c) informer le public cible, le monde politique et l'ensemble des partenaires des activités de l'IFJ (son mandant, ses responsabilités, ses compétences, les résultats à atteindre ...) ;
- d) définir ce qu'on attend des parties prenantes ;
- e) obtenir des quick wins ;
- f) fournir des informations cohérentes (c'est-à-dire que chacun fournisse la même information), notamment par les FAQ, corriger les informations erronées et refuser les demandes inadéquates ;
- g) élaborer et alimenter un site web.

- 3) La capacité à gérer les interventions venant du monde politique, des communautés, de l'exécutif, du SPF Justice et du CSJ.

Plan d'action

- a) fournir à tous les acteurs une information sur ce qu'est l'IFJ, son fonctionnement et ce que l'on peut attendre de lui ;
- b) donner confiance en évitant de créer des conflits inutiles en exécutant la loi et en faisant ses preuves ;
- c) se montrer pro-actif en communiquant une description des missions qui peuvent être confiées aux tiers, compte tenu des besoins réels des clients ;
- d) définir les véritables interlocuteurs de l'IFJ, recadrer les choses, convenir avec les partenaires des attentes réciproques et définir des procédures pour gérer les demandes des partenaires.

- 4) La capacité d'assumer son rôle et sa mission, c'est-à-dire prendre des parts de marché.

Plan d'action

- a) veiller à ce que le personnel de l'Institut sache de quoi il parle ;
- b) sélection stratégique des personnes qui représentent l'Institut ;
- c) présentation stratégique ;
- d) élaboration d'une présentation Powerpoint sur l'Institut (représentation univoque) ;
- e) politique de gestion budgétaire (fixation des règles) ;
- f) style de la maison / image de marque.

- 5) La crédibilité, c'est-à-dire être clairement identifiable et reconnu comme institut compétent légalement et techniquement pour la formation des magistrats et des membres de l'ordre judiciaire.

Plan d'action

- a) donner au public cible les informations lui permettant de percevoir l'utilité de l'IFJ (par exemple, qu'il soit clair que l'offre est adéquate aux besoins) ;
- b) prendre contact avec les parties prenantes pour les informer des projets de l'Institut et de sa politique, notamment en vue de les convaincre de la valeur de l'IFJ ;
- c) diffuser le plan de management ;
- d) obtenir des évaluations positives.

- 6) La reconnaissance des résultats (reconnaître l'Institut comme centre d'expertise).

Il convient de susciter la manifestation concrète d'une réelle satisfaction du public cible quant à sa formation et du public en général sur les effets de la formation sur le bon fonctionnement de la justice.

Plan d'action

- a) identifier les problèmes de fonctionnement de la justice sur lesquels la formation pourrait avoir un impact positif et en tenir compte dans le choix des programmes à organiser ;
- b) élaborer ces programmes de formations
- c) conscientiser le public cible de la nécessité d'une « orientation client » ;
- d) créer des outils d'évaluation des résultats des formations sur le terrain ;
- e) assurer la publicité des actions et moyens mis en œuvre ainsi que des résultats obtenus ;
- f) rapporter officiellement (rapport bimestriel aux commissaires du gouvernement, rapports au Comité scientifique sur les évaluations, rapport annuel, etc ...).

7) Avoir une vision partagée et cohérente c'est-à-dire réunir les acteurs autour d'un projet commun et des priorités qui s'en dégagent.

Plan d'action

- a) définir le projet et identifier les priorités (ce qui relève de la direction avec le soutien de son administration) ;
- b) obtenir l'adhésion des organes internes ;
- c) faire partager le projet par toutes les parties prenantes en sorte que chacune d'entre elles y trouve un rôle valorisant ;
- d) désigner de bons leaders qui travaillent de manière transparente et cohérente ;
- e) pratiquer un management participatif ;
- f) organiser des rencontres ;
- g) réaliser un équilibre linguistique et veiller à ce que chacun comprenne l'autre langue.

5) PLAN OPERATIONNEL POUR 2009

1. Mettre au point l'organisation de l'IFJ et assurer le suivi de sa réalisation

BUT STRATEGIQUE 1.

Organiser et gérer l'IFJ de manière moderne, transparente et performante afin de créer les conditions de réalisation du plan de management.

Objectif opérationnel 1.1. : Réaliser toutes les opérations pour mettre au point le démarrage de l'IFJ

- projet 1.1.1. : aménager les locaux

Plan d'action

- a) négocier et signer le bail ;
- b) déterminer les plans d'aménagement interne ;
- c) déterminer le budget relatif au bâtiment ;
- d) aménager une surface provisoire pour que l'administration de l'IFJ puisse fonctionner rapidement ;
- e) obtenir la disponibilité de salles de cours et finaliser un protocole avec le SPF Justice, notamment concernant la mise à disposition des locaux de formation du SPF Justice pour l'année 2009.

- projet 1.1.2 : le budget

Plan d'action

- a) déterminer les modalités de transfert du budget du SPF Justice à l'IFJ ;
- b) élaboration et préparation du budget 2009.

- projet 1.1.3. : concevoir et réaliser l'ICT

Plan d'action

Consultance ICT et élaboration d'un cahier des charges.

- projet 1.1.4. : le personnel

Plan d'action

Demande de détachement définitif de membres du personnel du CSJ et du SPF Justice.

- projet 1.1.5. : Installation des organes de l'IFJ et développement d'un soutien administratif et logistique pour chacun d'entre eux

Plan d'action

- a) installation du C.A. dès la nomination de ses membres par le Ministre de la Justice ;
- b) prendre contact avec les commissaires du gouvernement dès qu'ils seront connus ;
- c) préparer des documents indispensables
 - vade mecum
 - projet de règlement d'ordre intérieur
 - projet de budget et le plan du personnel

2. Définir un cadre global

BUT STRATEGIQUE 2.

Analyser, développer et mettre en œuvre une politique moderne de formation et d'échanges professionnels afin d'assurer la professionnalisation de la magistrature et des membres de l'Ordre Judiciaire.

Objectif opérationnel 2.1. : Analyser les besoins et les directives du CSJ et SPF Justice

- projet 2.1.1. : analyse des besoins

Plan d'action :

- a) Rendre visite auprès des chefs de corps et responsables des membres de l'Ordre Judiciaire dans les 5 ressorts des Cours d'Appel ;
 - b) Analyser les besoins en matière de formation des magistrats (voir 1^{ère} mouture) ;
 - c) Analyser les besoins en matière de formation des membres de l'Ordre Judiciaire (1^{ère} mouture) ;
- projet 2.1.2. : analyser les directives du CSJ et du SPF Justice

Plan d'action :

- a) Prise de contact avec le CSJ et le SPF Justice pour accord sur les directives ;
- b) Préparation des activités et installation du Comité scientifique. Communication à celui-ci des textes élaborés sur l'analyse des besoins en vue d'obtenir un avis.

3. Elaborer les programmes de formation

BUT STRATEGIQUE 3

Elaborer, organiser les programmes de formation pour les magistrats et les membres de l'Ordre Judiciaire en se basant sur la politique de formation et d'échanges d'expériences professionnelles afin de répondre de façon optimale à leurs besoins spécifiques.

Objectif opérationnel 3.1. : Elaborer les programmes de formation

- motivations Input : réorganiser les formations (obligatoires) existantes ;
- résultats attendus (Output) : faire en sorte que le public cible de l'IFJ puisse suivre les formations nécessaires à l'évolution de leurs carrière.

- projet 3.1.1. : Assurer la continuité des formations
- projet 3.1.2. : Etablir un premier programme

Plan d'action

- a) dresser l'inventaire des formations existantes ;
- b) établir les priorités ;
- c) tenir compte des évaluations.

4. Définir des partenariats / des expertises

BUT STRATEGIQUE 4.

Développer un réseau d'expertises en formation afin d'attirer des connaissances et des expériences

Objectif opérationnel 4 : Développer un réseau d'expertises en formation

Plan d'action

- a) Dresser l'inventaire des expertises existantes ;
- b) Prospecter les différents partenariats ou réseaux possibles (en donnant la priorité aux Communautés) et en tenir informés les représentants des Communautés ou Conseil d'Administration ;
- c) En fonction des négociations, adapter les besoins de l'IFJ en fonction du plan de formation établi pour 2009 et examiner les offres de formations possibles en les comparant aux besoins de l'IFJ ;
- d) Analyser le manque d'expertises particulières au sein de l'Institut.

5. Investir dans le développement

BUT STRATEGIQUE 5 :

Développer l'e-learning.

Objectif opérationnel 5.1.: Faire une étude de ce qui existe en Belgique et à l'étranger (IFA, SSR, etc...)

Plan d'action

- a) étude des expériences existantes

Objectif opérationnel 5.2. : Offrir un outil adapté aux besoins du public cible

Plan d'action

- a) Chercher des fonds (Commission européenne ...)
- b) Développement de partenariats (avec l'IFA, le SSR etc...)
- c) Recrutement d'un spécialiste.

6. Etre présent sur le plan international

BUT STRATEGIQUE 6. : Assurer et renforcer les liens au niveau européen et international afin de faire bénéficier le public cible des bonnes pratiques et expériences acquises à l'étranger et de contribuer à la coopération internationale en matière de formation et d'échanges d'expériences professionnelles.

Objectif opérationnel 6.1. : Devenir membre de l'EJTN et du Réseau de Lisbonne

- projet 6.1.1. : Régler le statut de l'IFJ par rapport à l'EJTN et au Réseau de Lisbonne
- projet 6.1.2. : Etre reconnu comme l'interlocuteur belge de ces deux réseaux

Plan d'action

- a) Envoi d'une lettre de candidature (avec copie au CSJ) ;
- b) Régler les problèmes éventuels.

Objectif opérationnel 6.2. : Organiser un séminaire européen en 2009

Plan d'action

- a) Choix d'un thème ;
- b) Réunir un groupe de travail préparatoire ;
- c) Appel à des partenaires ;
- d) Compléter les formulaires de la Commission européenne ;
- e) Renvoyer – à temps – des formulaires.

7. Politique de qualité

BUT STRATEGIQUE 7. : Objectiver et clarifier les méthodes de travail et les procédures afin d'optimiser la qualité des formations.

Objectif opérationnel 7.1. : Rédaction d'un vade mecum pour les procédures internes de travail

Plan d'action

- a) définir l'organigramme ;
- b) définir les rôles et responsabilités de chacun ;
- c) définir les modes de coopération entre les services ;
- d) définir les procédures pour le traitement des demandes externes et pour le traitement des dossier à initier ;
- e) rédaction d'un vade mecum.

8. Politique de communication

BUT STRATEGIQUE 8 : Développer une politique et une pratique de communication

Objectif opérationnel 8.1. : Se doter d'un site web

Plan d'action

- a) définition des besoins ;
- b) lancer un appel d'offre ;
- c) passer commande ;
- d) placer les câbles dans les locaux ;
- e) engager un informaticien ;
- f) mise en route du site provisoire.

Objectif opérationnel 8.2. : Réaliser une présentation Powerpoint de l'IFJ.

* * * * *