

A photograph of a document with a tab labeled 'HR' and 'CS'. The document is light-colored and has a dark tab with the letters 'HR' above a horizontal line and 'CS' below it. The document is resting on a dark surface, and a pen is visible on the left side. The lighting is warm and slightly dim, creating soft shadows.

HR
CS

Présentation du plan de management
pour le Conseil supérieur de la Justice



Le volet stratégique

Le volet stratégique

La mission :

Quelles sont les raisons d'être du CSJ ? Quelles sont ses activités clés ?

La vision :

Comment le CSJ veut-il évoluer? Quelle signification veut-il avoir pour son environnement externe ? Que veut-il réaliser à terme ?

Les buts stratégiques :

A l'avenir, que doit faire le CSJ pour exécuter au mieux sa mission et pour réaliser sa vision ? Pour ce faire, quelles sont les étapes concrètes à franchir et les résultats à atteindre ?

La mission

Le Conseil supérieur de la Justice, organe constitutionnel composé de magistrats et de non-magistrats, s'engage, en appui au parlement, au gouvernement et au monde judiciaire, à créer les conditions qui permettent d'optimiser le fonctionnement d'une justice au service des citoyens.

La vision

Le CSJ se veut une autorité de référence qui, par son expertise reconnue, entend contribuer de manière décisive à l'amélioration du fonctionnement de la justice vers un service public efficace et de qualité qui bénéficie de la confiance des citoyens.

Les buts stratégiques

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats
2. Créer les conditions pour un meilleur management dans l'ordre judiciaire
3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ
4. Optimiser la fonction d'avis
5. Développer une culture de coopération externe
6. Développer une politique de communication
7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ

Le volet stratégique : vue d'ensemble

La mission

Le CSJ, organe constitutionnel composé de magistrats et de non-magistrats, s'engage, en appui au parlement, au gouvernement et au monde judiciaire, à créer les conditions qui permettent d'optimiser le fonctionnement d'une justice au service des citoyens.

La vision

Le CSJ se veut une autorité de référence qui, par son expertise reconnue, entend contribuer de manière décisive à l'amélioration du fonctionnement de la justice vers un service public efficace et de qualité qui bénéficie de la confiance des citoyens.

Les buts stratégiques

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats
2. Créer les conditions pour un meilleur management dans l'ordre judiciaire
3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ
4. Optimiser la fonction d'avis
5. Développer une culture de coopération externe
6. Développer une politique de communication
7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ



Le volet opérationnel

Le volet opérationnel

Les objectifs opérationnels :

- Chaque but stratégique est traduit en plusieurs objectifs opérationnels.
- Ils déterminent ce que le CSJ veut réaliser et atteindre à court terme.
- Ils sont exprimés de manière SMART : spécifique, mesurable, agréé, réaliste et fixé dans le temps.

Projets :

- Chaque objectif opérationnel est concrétisé en plusieurs projets.
- Chaque projet vise un résultat partiel d'un objectif opérationnel.
- Chaque projet dure en moyenne de 3 à 12 mois et est exécuté en principe par une équipe multidisciplinaire.

But stratégique 1

But stratégique

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

Objectif opérationnel

Projets

En tenant compte des besoins spécifiques, présenter des candidats qui correspondent au profil de la fonction, en suivant des procédures bien définies, en procédant à des évaluations permanentes, afin de contribuer à la concrétisation d'un corps performant de magistrats.

1.1 Développer une vision globale de la carrière du magistrat en vue d'offrir des perspectives d'avenir motivantes aux magistrats nommés.

1.1.1 Définir à long terme les besoins en magistrats.

1.1.2 Définir les conditions et les modalités de carrière du magistrat.

1.1.3 Réorienter l'évaluation des magistrats et des chefs de corps.

But stratégique 1

But stratégique

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

Objectif opérationnel

Projets

En tenant compte des besoins spécifiques, présenter des candidats qui correspondent au profil de la fonction, en suivant des procédures bien définies, en procédant à des évaluations permanentes, afin de contribuer à la concrétisation d'un corps performant de magistrats.

1.2 Développer une procédure de recrutement adaptée à la profession de magistrat dans toutes ses dimensions (connaissances, attitudes, compétences) afin que soient sélectionnés les candidats les plus aptes pour la magistrature.

1.2.1 Evaluer et adapter les modalités de recrutement (examens et concours, ...).

But stratégique 1

But stratégique

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

Objectif opérationnel

Projets

En tenant compte des besoins spécifiques, présenter des candidats qui correspondent au profil de la fonction, en suivant des procédures bien définies, en procédant à des évaluations permanentes, afin de contribuer à la concrétisation d'un corps performant de magistrats.

1.3 Elaborer une procédure de nomination et de désignation objectivée de sorte que tous les candidats soient sélectionnés de manière identique et sur la base des mêmes critères et que le candidat au profil le plus apte soit présenté au ministre.

1.3.1 Elaborer des procédures et critères de sélection transparents et permanents pour la présentation des candidats.

But stratégique 1

But stratégique

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

Objectif opérationnel

Projets

En tenant compte des besoins spécifiques, présenter des candidats qui correspondent au profil de la fonction, en suivant des procédures bien définies, en procédant à des évaluations permanentes, afin de contribuer à la concrétisation d'un corps performant de magistrats.

1.4 Evaluer de manière systématique la politique de présentation en vue d'en tirer les enseignements et d'optimiser les modalités de sélection dans la perspective d'un plus grand taux de satisfaction du candidat en question et de son milieu de travail direct.

1.4.1 Développer un instrument d'évaluation systématique des sélections.

1.4.2 Analyser les évaluations réalisées et les soumettre aux groupes cibles internes et externes concernés afin d'en tirer des conclusions communes quant aux améliorations qu'on souhaite apporter à la politique de présentation.

But stratégique 1

But stratégique

1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

Objectif opérationnel

Projets

En tenant compte des besoins spécifiques, présenter des candidats qui correspondent au profil de la fonction, en suivant des procédures bien définies, en procédant à des évaluations permanentes, afin de contribuer à la concrétisation d'un corps performant de magistrats.

1.5 Développer un programme de formation initiale et continue fondé sur les principes du développement des compétences et répondant à la dynamique du terrain de sorte que la professionnalisation permanente des magistrats soit toujours adéquate et à jour.

1.5.1 Evaluer et améliorer la formation initiale et continue des magistrats.

1.5.2 Promouvoir le droit et le devoir à la formation permanente des magistrats.

1.5.3 Préparer concrètement la création d'un institut fédéral pour la formation des magistrats.



But stratégique 2

But stratégique

2. Créer les conditions pour un meilleur management dans l'ordre judiciaire

Objectif opérationnel

Projets

Formuler des avis et propositions sur l'utilisation des moyens matériels et en personnel disponibles afin d'optimiser les conditions de travail des juridictions et des corps et de promouvoir leur autonomie de gestion (financière).

2.1 En coopération avec le SPF Justice, définir les besoins en ressources humaines et matérielles indispensables à un fonctionnement optimal de l'ordre judiciaire et veiller à ce que l'ensemble de l'ordre judiciaire dispose des moyens nécessaires.

2.1.1 Elaborer un management des moyens.

But stratégique 2

But stratégique

2. Créer les conditions pour un meilleur management dans l'ordre judiciaire

Objectif opérationnel

Projets

Formuler des avis et propositions sur l'utilisation des moyens matériels et en personnel disponibles afin d'optimiser les conditions de travail des juridictions et des corps et de promouvoir leur autonomie de gestion (financière).

2.2 Elaborer, en collaboration avec le SPF Justice, un modèle de gestion dans la perspective de l'attribution d'une autonomie financière aux juridictions et aux corps.

2.2.1 Développer un modèle de gestion destiné à l'ordre judiciaire.



But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimaliser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.1 Professionnaliser la compétence de contrôle du CSJ afin de pouvoir l'exercer en connaissance de cause et de manière compétente.

3.1.1 Organiser une formation adaptée pour les collaborateurs désignés.



But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimaliser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.2 Développer des normes de qualité afin de formuler des avis et propositions en vue d'améliorer le fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.2.1 Développer un concept de qualité.

But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimaliser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.3 Développer un modèle d'audit interne et un instrument d'audit approprié en concertation avec l'ordre judiciaire et à son usage.

3.3.1 Développer un instrument d'audit interne et le mettre en oeuvre.



But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimiser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.4 Développer un instrument d'audit externe qui permette au CSJ d'évaluer les audits internes, d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et de formuler des recommandations.

3.4.1 Développer et mettre en œuvre un instrument externe de mesure de la qualité.

But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimaliser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.5 Optimiser la procédure actuelle des plaintes afin de traiter plus efficacement les plaintes des citoyens portant sur le fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.5.1 Professionnaliser et optimiser le traitement actuel des plaintes.

But stratégique 3

But stratégique

3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Optimaliser et développer la compétence de contrôle du CSJ afin de formuler à l'intention du parlement, du gouvernement et du monde judiciaire des avis et des propositions fondés en vue d'une amélioration générale de qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.6 Echelonner le traitement des plaintes et centraliser au CSJ les rapports plaintes de l'ordre judiciaire de telle sorte que les plaintes soient traitées en première instance aussi près que possible de leur origine et que le CSJ puisse disposer d'une vue globale des plaintes relatives au fonctionnement de l'ordre judiciaire.

3.6.1 Elaborer une structure interne appropriée pour le traitement des plaintes au sein de l'ordre judiciaire.

3.6.2 Elaborer un système uniforme d'enregistrement des plaintes et le mettre en oeuvre.

3.6.3 Elaborer un modèle de rapport plaintes de première ligne.

3.6.4 Profiler le CSJ comme instance de seconde ligne dans le traitement de plaintes et centraliser les rapports plaintes.

But stratégique 4

But stratégique

4. Optimiser la fonction d'avis

Objectif opérationnel

Projets

Optimiser la fonction d'avis et de propositions, compte tenu des missions clés du CSJ, afin de contribuer à une meilleure réglementation, d'assurer un fonctionnement efficient de l'ordre judiciaire et une utilisation efficace des moyens disponibles.

4.1 Evaluer l'opportunité de rendre un avis d'office ou de formuler une proposition au meilleur moment pour avoir une influence maximale au niveau politique.

4.1.1 Développer des critères spécifiques et des thèmes prioritaires.

But stratégique 4

But stratégique

4. Optimiser la fonction d'avis

Objectif opérationnel

Projets

Optimiser la fonction d'avis et de propositions, compte tenu des missions clés du CSJ, afin de contribuer à une meilleure réglementation, d'assurer un fonctionnement efficient de l'ordre judiciaire et une utilisation efficace des moyens disponibles.

4.2 Améliorer la procédure d'avis afin de donner des avis plus ciblés et de manière plus pro-active.

4.2.1 Développer une procédure stable de suivi systématique et ciblé des initiatives législatives afin que la procédure d'avis soit mise en route à temps.

4.2.2 Évaluer la procédure d'avis suivie jusqu'à présent et, si nécessaire, l'adapter, afin de pouvoir réagir plus promptement.

4.2.3 Optimiser la lisibilité des avis.

But stratégique 4

But stratégique

4. Optimiser la fonction d'avis

Objectif opérationnel

Projets

Optimiser la fonction d'avis et de propositions, compte tenu des missions clés du CSJ, afin de contribuer à une meilleure réglementation, d'assurer un fonctionnement efficient de l'ordre judiciaire et une utilisation efficace des moyens disponibles.

4.3 Clarifier la finalité de la fonction d'avis et de propositions pour les élaborer d'une manière plus ciblée.

4.3.1 Développer une vision commune sur ce qu'il faut entendre par une 'bonne réglementation' et en dégager des critères concrets.

4.3.2 Préciser davantage la finalité des avis et des propositions du CSJ (cohérence interne; efficacité des mesures; cohérence externe; plus-value; accessibilité, lisibilité et compréhensibilité)

But stratégique 4

But stratégique

4. Optimiser la fonction d'avis

Objectif opérationnel

Projets

Optimiser la fonction d'avis et de propositions, compte tenu des missions clés du CSJ, afin de contribuer à une meilleure réglementation, d'assurer un fonctionnement efficient de l'ordre judiciaire et une utilisation efficace des moyens disponibles.

4.4 Vérifier l'impact des avis sur la politique pour rendre la fonction d'avis plus efficace.

4.4.1 Analyser l'impact des avis.

4.4.2 Elaborer un système pour assurer le suivi des avis rendus.

But stratégique 5

But stratégique

5. Développer une culture de coopération externe

Objectif opérationnel

Projets

Développer des liens de coopération et de concertation externes avec les clients et les acteurs, afin de créer les conditions optimales d'acceptation de la mise en oeuvre des propositions du CSJ.

5.1 Développer des partenariats permanents avec les acteurs structurels – tout en respectant les responsabilités de chacun – pour élaborer ensemble des initiatives qui correspondent aux missions clés du CSJ et qui contribuent au bon fonctionnement de l'ordre judiciaire.

5.1.1 Dresser l'inventaire des clients et des acteurs (le 'qui' ?), avec définition de l'objet de la coopération (le 'quoi' ?).

5.1.2 Définir les modalités (le 'comment' ?) de la coopération, si nécessaire dans le cadre d'un protocole.

5.1.3 Suivre et évaluer régulièrement la coopération.

But stratégique 5

But stratégique

5. Développer une culture de coopération externe

Objectif opérationnel

Projets

Développer des liens de coopération et de concertation externes avec les clients et les acteurs, afin de créer les conditions optimales d'acceptation de la mise en oeuvre des propositions du CSJ.

5.2 Développer des liens ponctuels de concertation et de collaboration avec certains acteurs autour de thèmes spécifiques qui correspondent aux missions clés du CSJ, afin de renforcer la qualité et l'acceptation des recommandations et des propositions du CSJ.

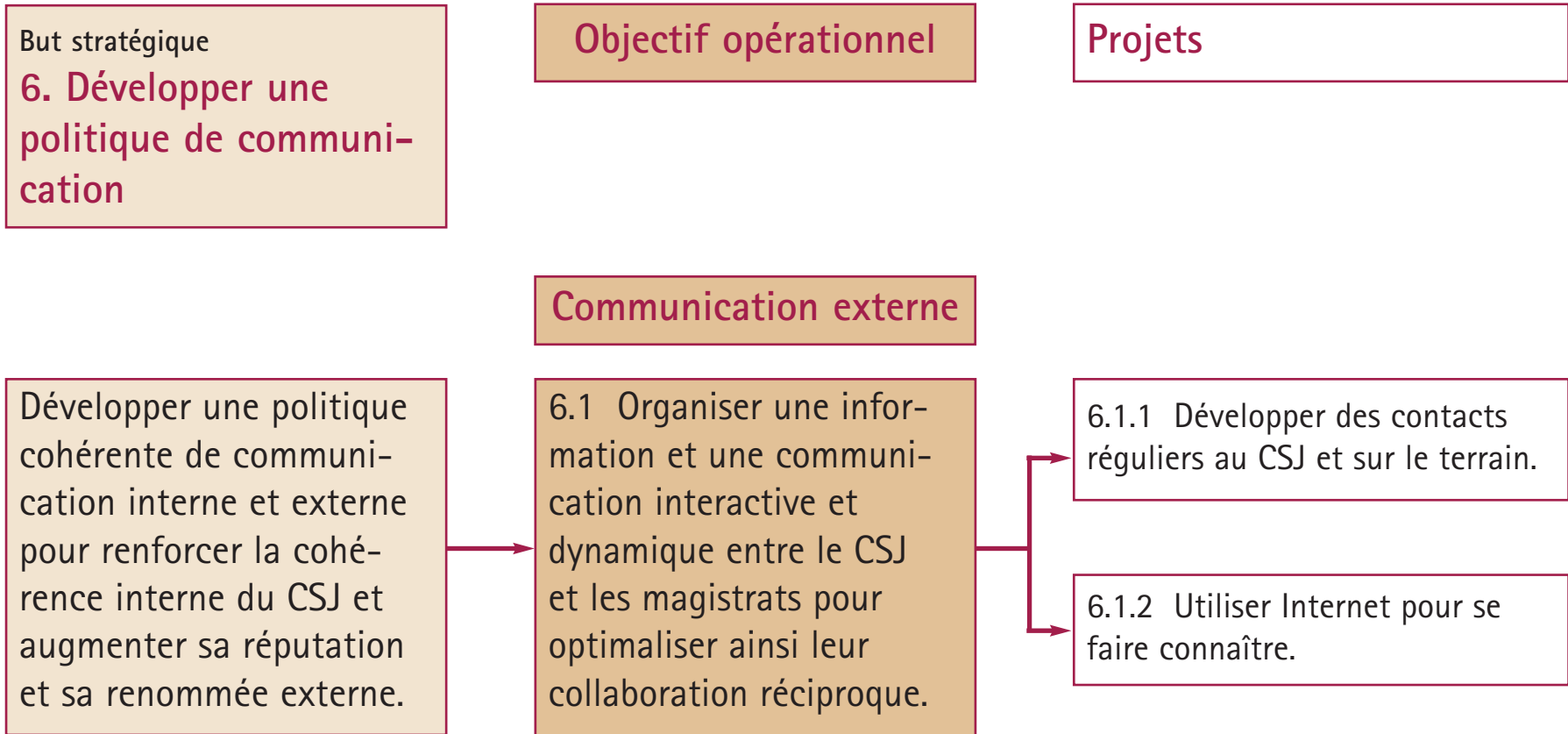
5.2.1 Dresser un inventaire des acteurs ponctuels (le qui ?), avec mention de leurs compétences spécifiques et définir l'objet de coopération (le quoi ?).

5.2.2 Définir les modalités (le comment ?) de la coopération.

5.2.3 Suivre et optimiser la coopération.



But stratégique 6



But stratégique 6

But stratégique

6. Développer une politique de communication

Objectif opérationnel

Projets

Communication externe

Développer une politique cohérente de communication interne et externe pour renforcer la cohérence interne du CSJ et augmenter sa réputation et sa renommée externe.

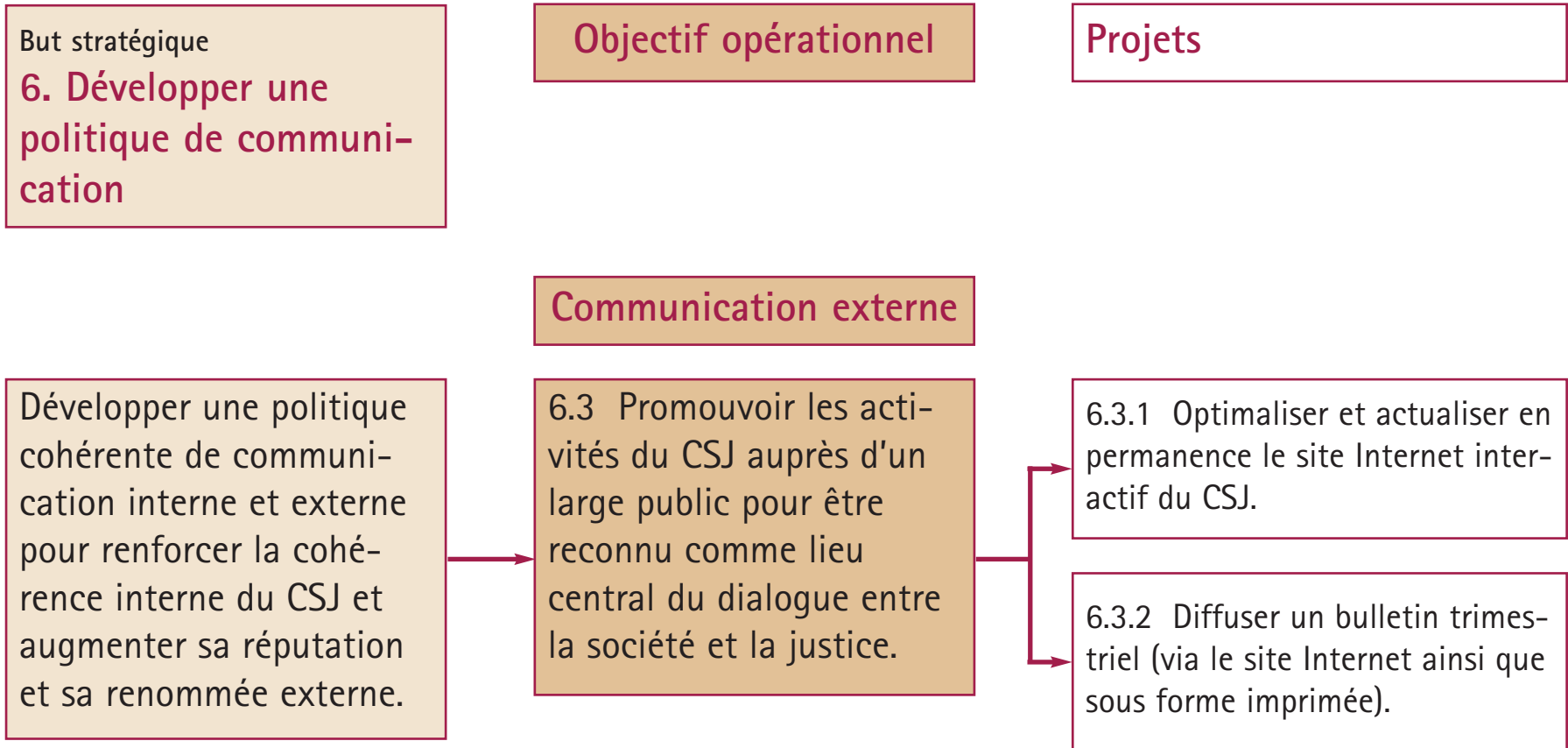
6.2 Organiser le dialogue entre la société et la justice (fonction de forum) afin d'harmoniser les attentes respectives des deux parties à l'égard de la justice et contribuer à une justice plus communicative.

6.2.1 Mettre en place un Forum sur l' arriéré judiciaire.

6.2.2 Mettre en place un Forum sur la perception de la justice par la population.



But stratégique 6



But stratégique 6

But stratégique

6. Développer une politique de communication

Objectif opérationnel

Projets

Développer une politique cohérente de communication interne et externe pour renforcer la cohérence interne du CSJ et augmenter sa réputation et sa renommée externe.

Communication externe

6.4 Assurer la présence du CSJ dans tous les débats concernant la justice, et ce à la lumière des missions clés du CSJ, afin qu'il soit largement reconnu et que son assise sociale soit renforcée.

6.4.1 Développer des liens de confiance avec les médias.

6.4.2 Organiser des débats, conférences et journées d'études et fournir un concours actif à des débats, conférences, journées d'études organisés par des tiers.

6.4.3 Organiser une politique active de présence du CSJ à l'occasion des événements concernant ses missions clés.

But stratégique 6

But stratégique

6. Développer une politique de communication

Objectif opérationnel

Projets

Communication interne

Développer une politique cohérente de communication interne et externe pour renforcer la cohérence interne du CSJ et augmenter sa réputation et sa renommée externe.

6.5 Garantir une diffusion optimale de l'information et une communication aisée entre les différents organes du CSJ de sorte que chacun soit bien informé des activités respectives et puisse y réagir.

6.5.1 Faire régulièrement rapport des activités et initiatives des organes du Conseil à l'assemblée générale du CSJ.

6.5.2 Créer et développer l'intranet pour que toute l'information utile soit accessible aux membres et à l'administration.

6.5.3 Elaborer un bulletin d'information interne.



But stratégique 7

But stratégique

7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ

Objectif opérationnel

Projets

Clarifier la structure d'organisation, les responsabilités et les rôles distincts des membres, du bureau, des autres organes et de l'administration du CSJ, conformément aux dispositions légales et tenant compte des moyens disponibles, afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Trouver et maintenir un équilibre au niveau de la disponibilité des membres et du soutien de l'administration, pour que chacun exerce les responsabilités qui lui sont attribuées.

7.1 Décrire de manière claire et cohérente les rôles et les missions des membres, du bureau, des autres organes et de l'administration. Mettre en oeuvre cette répartition afin que chacun puisse assumer de manière optimale la mission qui lui a été assignée.

7.1.1 Décrire les rôles et les tâches.

7.1.2 Définir un modèle optimal d'organisation et de (répartition du) travail en vue d'aboutir au meilleur équilibre dans l'organisation.

7.1.3 Prendre toutes les mesures pour mettre en conformité l'organisation existante avec le modèle.

7.1.4 Evaluer le modèle d'organisation et de répartition du travail et, si besoin en est, le rectifier.

Plan opérationnel pour la durée du mandat actuel

Quelles sont nos ambitions pour la fin du premier mandat ?

Plan opérationnel : sept 2003-juin 2004

- Organiser 2 Forums (voir projet 6.2.1 sur l'arriéré judiciaire et 6.2.2 sur la perception de la justice par la population)
- Elaborer la structure organisationnelle actuelle de manière optimale
- Développer le concept de la procédure de sélection des magistrats
- Développer le concept de l'Institut fédéral de Formation des magistrats (IFM)