

HR

Hoge Raad voor de Justitie

CS

Conseil supérieur de la Justice

Plan pluriannuel 2008-2012 du Conseil supérieur de la Justice

Approuvé par l'assemblée générale
le 5 novembre 2008



PLAN PLURIANNUEL 2008 – 2012

APPOUVE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE LE 2008

1. Approche par programme

Avec le plan pluriannuel 2008 – 2012, qui fait suite au premier plan pluriannuel 2005 – 2008, le CSJ entend poursuivre la réalisation de son plan stratégique (« plan de management »). Parallèlement, le C.S.J. exerce ses activités courantes en matière de

- recrutement,
- sélection,
- nomination,
- traitement des plaintes,
- avis
- et audits.

Le plan pluriannuel regroupe en trois programmes un ensemble d'activités dont le but ultime est d'améliorer le service de la justice au citoyen et de renforcer sa confiance dans la justice :

- (1) Programme « Améliorer la relation entre le citoyen / la société et la justice »*
- (2) Programme « Améliorer le fonctionnement de l'organisation judiciaire »*
- (3) Programme « Améliorer le service public du Conseil supérieur de la Justice »*

Les deux premiers programmes sont orientés vers l'extérieur, d'une part sur la relation citoyen-justice et, d'autre part, sur l'organisation judiciaire. Le troisième programme est tourné vers l'intérieur. Par ce troisième programme, le CSJ entend engager ses moyens et structurer son organisation de telle manière qu'il puisse réaliser les deux programmes orientés vers l'extérieur, tout en continuant d'exercer ses missions légales.

Les programmes visent l'innovation. Les caractéristiques d'un programme sont (a) qu'ils comprennent chacun des projets ; (b) que les projets ont des objectifs communs ; (c) que les projets portent sur le changement (stratégique).

2. Ajustement du plan pluriannuel

Le plan pluriannuel peut être ajusté ci et là moyennant l'approbation de l'assemblée générale.

A chacune des réunions de l'assemblée générale est présenté l'avancement des projets en cours d'exécution.

Le Bureau fait rapport à l'assemblée générale au moins une fois par an de l'avancement général du plan pluriannuel.

3. Communication externe

La réalisation du plan pluriannuel fait l'objet d'une communication avec les parties extérieures concernées (citoyens, médias, magistrature, barreau, politique, etc.). L'état d'avancement des différents projets ainsi que le plan pluriannuel dans son ensemble font également l'objet d'un rapport intermédiaire.

4. Projets nouveaux, mais également en cours

Le plan pluriannuel regroupe tout à la fois des projets nouveaux et des projets en cours qui passent à la phase suivante. Il comporte des projets à court, moyen et long terme.

Chaque projet doit :

- 1) contribuer à la réalisation des objectifs et sous-objectifs ;
- 2) entraîner un réel changement dans la relation citoyen-justice, dans l'organisation judiciaire, ou dans l'organisation du C.S.J. ;
- 3) apporter des résultats concrets sur 4 ans.

5. Organisation de l'approche par programme

(1) Le Bureau fait office de manager de programme. Il est, en cette qualité, mandaté par le CSJ pour exécuter les programmes.

Les tâches du Bureau sont :

- a. garantir et coordonner l'exécution du plan pluriannuel et assurer la communication ;
- b. rendre compte à l'assemblée générale de l'avancement des projets du plan pluriannuel.

Les administrateurs soutiennent le Bureau notamment en surveillant l'exécution et la concordance des projets.

(2) Une équipe de projet est responsable de la réalisation de chaque projet (et de ses composantes). Chaque équipe de projet est composée de membres du CSJ et soutenue par l'administration. L'équipe de projet peut éventuellement être renforcée par des conseillers extérieurs et /ou experts.

(3) Chaque projet s'articule autour de 10 points que l'équipe de projet mentionne dans une fiche de projet. Le Bureau teste leur cohérence et veille à la concordance des projets. L'exécution d'un projet ne peut entraver l'exécution d'un autre projet.

Les 10 éléments sont :

1. Problème (description brève).
2. But.
3. Résultats (= sphère du projet = ce qui est réalisé = ce qui est délivré).
4. Délimitation du projet (= ce qui sort de la sphère du projet = ce qui n'est pas réalisé = ce qui n'est pas délivré).
5. Cohérence avec d'autres projets (ainsi qu'avec des projets d'autres programmes). Différents projets ont des points communs ou montrent clairement une connexité dans le développement ou l'exécution et requièrent dès lors un suivi rigoureux. Les connexités sont mentionnées sur les fiches de projet. Chaque équipe de projet se concerta avec d'autres équipes de projet là où c'est nécessaire et quand cela s'impose.

6. Risques (il y a lieu d'identifier les risques par projet afin que, au cours de son développement, on puisse se concentrer sur ce qu'il faut éviter, où et quand l'éviter). Voici les risques généraux :
 - Tronc commun insuffisant pour les initiatives.
 - Charge non seulement pour le C.S.J. mais également pour les autres participants. Dépend entre autres de la durée de réalisation des projets.
 - Implications financières : la mise en œuvre des recommandations faites à des autorités judiciaires locales aura souvent un impact financier. Il y a lieu ici d'examiner tout particulièrement les coûts que des projets locaux de changement peuvent entraîner.
 - Tout projet développé en marge du Conseil supérieur peut interférer avec des projets du plan pluriannuel (c'est un avantage comme un inconvénient, en matière de priorité par exemple).
 - Manque d'information et de communication.
 7. Approche et activités à entreprendre (dont éventuellement projets partiels, définition des phases, etc.).
 8. Organisation du projet (équipe de projet, éventuellement conseillers et « boîte de résonance »).
 9. Calendrier.
 10. Communication au sein du projet et à l'attention du Bureau.
- (4) Prise de décision : lorsque le projet est fin prêt, il est traité par l'organe du CSJ qui est formellement habilité à le faire et finalisé conformément aux procédures prévues par la loi.

PROGRAMMES 2008 – 2012

(1) PROGRAMME « *AMELIORER LA RELATION ENTRE LE CITOYEN/LA SOCIETE ET LA JUSTICE* »

Le programme présente **trois sous-objectifs** :

(1.1) PROMOUVOIR LE DIALOGUE ENTRE LE CITOYEN/LA SOCIETE ET LA JUSTICE

Projet « *Structurer le dialogue (au niveau régional) de la justice avec la société civile* » (projet en cours)

But: Promouvoir, par le renforcement du dialogue, les enseignements réciproques entre la justice et la société. Ce dialogue rappelle que les non-magistrats font également partie de la justice. Les tables rondes lancées dans ce cadre autour des thèmes « victimes » et « mesures alternatives » sont poursuivies.

Equipe de projet compétente : Dialogue

Projet « *Préparer et organiser le sondage d'opinion 'Baromètre de la Justice 2010'* »

But : En 2010, lancer le baromètre de la justice (3^e sondage d'opinion avec cet instrument depuis 2002). Préalablement, légèrement adapter l'instrument pour permettre l'utilisation des données d'un maximum de personnes interviewées. Etudier les résultats qui ont été obtenus dans le cadre de l'utilisation du baromètre de la justice et en communiquer les conclusions au sein du CSJ et à l'extérieur.

Equipe de projet compétente : Dialogue

(1.2) FAMILIARISER LA JEUNESSE AVEC LA JUSTICE

Projet « *Initier les jeunes à la justice* »

But : Expliquer la justice et son fonctionnement aux jeunes. Pour ce faire, le CSJ entend insérer un volet « fonctionnement de la justice » dans les activités éducatives qui sont organisées/financées par la Fondation Roi Baudouin au profit des écoles.

Equipe de projet compétente : Jeunesse et justice

(1.3) AMELIORER L'ACCES A LA JUSTICE

Projet « *Une justice accessible par un langage compréhensible, des procédures claires et un coût abordable* »

But : Formuler une recommandation sur les aspects suivants de l'accès du citoyen à la justice :

- langage clair ;
- accessibilité des procédures ;
- accessibilité financière.

Equipe de projet compétente : Accès à la Justice

(2) PROGRAMME « AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION JUDICIAIRE »

Le programme présente **trois sous-objectifs** :

(2.1) DEVELOPPER UNE VISION POUR L'ORGANISATION JUDICIAIRE

Projet « Réaménagement de l'organisation judiciaire » (projet en cours)

But : Les tribunaux veulent améliorer leur efficacité et les services qu'elles offrent au citoyen. Pour ce faire, les juridictions entendent développer, faire connaître et débattre leur vision sur leur organisation future (en matière de structure, de moyens humains et matériels) avec des parties extérieures concernées. Le CSJ remplit ici le rôle de facilitateur. La concordance des réorganisations du siège et du ministère public également est traitée dans le cadre du développement de cette vision. Cette vision devrait d'ailleurs constituer un point majeur des débats parlementaires autour de la réorganisation de l'organisation judiciaire.

Le rapport intermédiaire approuvé le 4 septembre 2008 par les représentants du siège concernant l'état d'avancement des travaux ainsi que la note du ministère public « Lignes de force pour un plan stratégique de modernisation du ministère public », peuvent être consultés.

Equipe de projet compétente : Réaménagement OJ

Projet « Déontologie positive » (2^e phase)

But : Pour la magistrature, la déontologie doit surtout constituer un moyen d'améliorer la mission sociétale auprès du citoyen. Lors du précédent mandat, une déontologie positive a été définie pour la magistrature et examinée sous différents angles (acteurs, méthodologie de développement et recours ou non à une codification). Dans cette 2^e phase, outre les magistrats du siège et du parquet, le barreau, les fonctionnaires législatifs et les greffiers et secrétaires de parquet seront impliqués dans la mise en œuvre de démarches conjointes destinées à développer cet aspect d'une qualité intégrale pour le citoyen. Ensuite, la fixation éventuelle de règles de la déontologie positive sera examinée.

Equipe de projet compétente : Déontologie

(2.2) AMELIORER LES PROCESSUS DE TRAVAIL DE L'ORGANISATION JUDICIAIRE

Projet « Observatoire de l'organisation judiciaire »

But : Développer un instrument qui permette de recueillir les bonnes pratiques des tribunaux et parquets et de les mettre à la disposition de l'ensemble de l'organisation judiciaire.

Equipe de projet compétente : Observatoire OJ

Projet « Système de contrôle interne de l'organisation judiciaire »

But : Stimuler le management d'un tribunal ou parquet pour améliorer la maîtrise des risques liés à l'exécution des activités de management et des activités opérationnelles au sein de l'organisation.

Equipe de projet compétente : Audit

Projet « Audit de l'organisation judiciaire » (projet en cours)

But : Continuer à élaborer la méthodologie de l'audit interne, ce qui revient pour l'essentiel à une méthodologie permettant d'identifier les faiblesses au niveau de la gestion des risques d'un tribunal ou parquet. Cette forme d'audit permet également de renforcer l'activité de management par les responsables au sein de l'organisation judiciaire même.

Egalement vérifier dans quelle mesure le CSJ n'exécute plus cette tâche de manière *ad hoc* mais au quotidien, comme une activité planifiée.

Par ailleurs, examiner sous quelle forme et à quels intéressés, externes à l'organisation judiciaire, d'audit peut apporter une plus-value.

Equipe de projet compétente : Audit

Projet « Améliorer le reporting de l'organisation judiciaire au sujet de son fonctionnement et celui du CSJ au sujet du fonctionnement de l'organisation judiciaire »

But : Formuler une recommandation sur les 3 aspects suivants afin de renforcer l'utilité des rapports de l'organisation judiciaire et du CSJ au sujet de l'organisation judiciaire :

(a) le reporting au sein de l'organisation judiciaire doit surtout en soutenir le fonctionnement et le contrôle ;

(b) le reporting externe de l'organisation judiciaire à différents acteurs doit être orienté sur le résultat et se faire de manière uniforme et transparente ;

(c) le reporting par le CSJ sur le fonctionnement général de l'organisation judiciaire doit aider à comprendre les principaux processus stratégiques et managériaux, et apporter des informations permettant le benchmarking entre les différentes entités de l'organisation judiciaire.

Equipe de projet compétente : Audit

Projet « Prix de l'innovation dans la justice »

But : Motiver les tribunaux et parquets, ou autres organisations, à prendre des initiatives innovantes afin d'améliorer le service de la justice aux citoyens. Une fois les modalités d'octroi du prix définies, entreprendre les démarches organisationnelles nécessaires pour que la première remise des prix ait lieu mi-2010.

Equipe de projet compétente : Prix de l'innovation

(2.3) AMELIORER LA POLITIQUE DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION JUDICIAIRE

Projet « Introduire un management des ressources humaines au sein de l'organisation judiciaire »

But : Développer une vision concrète du management des ressources humaines de l'organisation judiciaire (magistrature et personnel d'appui) en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité du service offert à la société. Les initiatives suivantes sont notamment prises dans ce cadre :

(a) formuler des propositions sur les aspects suivants aux acteurs compétents en matière de personnel, autres que le CSJ :

- planification du personnel (définir, déterminer et engager les moyens en personnel, fixer un juste équilibre magistrats – personnel d'appui) ;
- définir un management de compétences et un plan de carrière pour la magistrature (déterminer l'utilisation de descriptifs de fonction et de profils de compétences, tenir compte dans la carrière des exigences organisationnelles – notamment la formation – et du développement personnel) ;
- système de rémunération (concevoir un système équitable et agréé par exemple basé sur la pondération des fonctions) ;
- développer un système d'évaluation axé sur les résultats.

(b) Introduire au CSJ un management des ressources humaines dans les domaines suivants :

- le recrutement de candidats magistrats (avant la nomination) : étudier l'afflux de magistrats et rendre la fonction plus attrayante, formuler des critères de qualité en vue de la sélection et définir les outils pour les tester ;
- optimiser la sélection des candidats aux places vacantes (nomination et désignation) : développer une méthode comparative objective de sélection des candidats, arrêter des normes et critères qui devraient être appliqués dans le cadre des procédures appliquées, stimuler l'amélioration de la rédaction d'avis par des externes, améliorer l'argumentation lors de la comparaison des candidats.

(c) Rédiger des descriptifs de fonction type de la magistrature.

Equipe de projet compétente : HRM OJ

(3) PROGRAMME « AMELIORER LE SERVICE OFFERT PAR LE CONSEIL SUPERIEUR DE LA JUSTICE »

Le programme présente **deux sous-objectifs** :

(3.1) AMELIORER LA COMMUNICATION

Projet « Renforcer la communication interne et externe du CSJ »

But : Pour améliorer son fonctionnement, veiller à ce que le C.S.J. optimise la communication entre membres et entre membres et administration. D'autre part, veiller à ce que le CSJ communique avec transparence vis-à-vis de l'extérieur (citoyens, médias, magistrature, barreau, ministre/SPF Justice, parlement, etc.).

Equipe de projet compétente : Presse et communication

(3.2) AMELIORER L'ORGANISATION DU CONSEIL SUPERIEUR

Projet « Un CSJ pertinent »

But : Le CSJ doit à l'avenir pouvoir soumettre des résultats plus pertinents. Pour ce faire, il faut revoir la structure et le fonctionnement interne tant à court qu'à long terme, le cas échéant en modifiant la loi. Penser qualité et prestations est la clé (utiliser, par exemple, le cadre de référence de la qualité CAF, évaluer et adapter le plan de management du CSJ, etc.).

Equipe de projet compétente : Fonctionnement CSJ

Projet « Création d'un service d'audit »

But : Instaurer un service professionnel d'audit au CSJ. En attendant l'installation effective d'une fonction d'audit dans l'organisation judiciaire, ce service effectuera entre autres des audits internes de l'organisation judiciaire.

Equipe de projet compétente : Audit
