



Le Conseil supérieur de la Justice

# Le plan de management

approuvé par l'assemblée générale le 21 mai 2003

## Table des matières

---

Introduction et présentation	2
<b>Le volet stratégique</b>	4
La mission	4
La vision	7
Les buts stratégiques	10
La liste des buts stratégiques du Conseil supérieur de la Justice	11
Vue d'ensemble du volet stratégique	13
<b>Le volet opérationnel</b>	14
1. Optimiser la carrière des magistrats	14
2. Créer les conditions pour un meilleur management dans l'ordre judiciaire	17
3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ	19
4. Optimiser la fonction d'avis	23
5. Développer une culture de coopération externe	26
6. Développer une politique de communication	28
7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ	31
Le plan opérationnel pour la durée du mandat actuel	33
Les projets prioritaires sélectionnés	33
Annexe : liste des clients, acteurs et parties prenantes	34

---

## Introduction et présentation

Un plan de management vise à identifier les lignes de force et les buts stratégiques qu'une organisation considère comme essentiels pour réaliser sa vision. C'est ainsi qu'un plan de management dépasse les objectifs opérationnels et le planning annuel d'une organisation. Il s'agit d'une vision d'avenir qu'on tentera de concrétiser sur une longue période (souvent en parallèle avec la durée d'un mandat).

Par le biais du plan de management, nous établissons les objectifs que nous voulons atteindre au sein de notre organisation : vers quels output (résultats) devons-nous tendre afin d'améliorer nos services ?

Un plan de management sert à traduire les intentions en lignes directrices claires de sorte qu'il constitue en quelque sorte un instrument de gestion, de suivi et d'adaptation.

Il s'agit en outre d'un engagement de tous les membres du Conseil supérieur de la Justice à exécuter conjointement leurs tâches suivant la même vision et les mêmes objectifs. Ceci permet d'assurer à toutes les parties concernées un maximum de garanties de continuité et d'innovation, d'une part, et la réalisation effective des résultats poursuivis, d'autre part.

Le plan de management contient les rubriques suivantes :

- a. la définition et la description de la mission et de la vision.
- b. les buts stratégiques
- c. les objectifs opérationnels
- d. et les projets.

La première rubrique concerne la mission et la vision du Conseil supérieur de la Justice. Dans la **mission**, ce sont les raisons d'être qui sont principalement définies : Quelles sont les activités clés de l'organisation, à qui s'adressent-elles et quel but poursuivent-elles ? En bref, à ce stade, l'organisation fixe son identité.

Dans la **vision**, c'est la vision d'avenir qui est ébauchée : à quoi ressemblera le Conseil supérieur à moyen et à long terme, d'ici 3 à 6 ans ? Quel est notre objectif ?

Tant la mission que la vision feront l'objet d'une présentation succincte.

Ensuite, il sera déterminé comment aligner la réalité actuelle sur la situation souhaitée. A quels niveaux le CSJ doit-il fournir des efforts permanents ? C'est ainsi que nous mettons en place nos buts stratégiques.

Chaque but stratégique est traduit en **objectifs opérationnels** et en **projets**. Les objectifs opérationnels sont les objectifs mesurables ou observables que le CSJ devra réaliser afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques.

Un **objectif opérationnel**, c'est l'élaboration concrète d'un but stratégique en ce qu'il lui confère un aspect précis. Un objectif opérationnel est formulé de manière « smart<sup>1</sup> » : spécifique, mesurable, agréé, réaliste et fixé dans le temps. Cela signifie qu'un objectif opérationnel comprend ce que l'on va faire (l'input) et le résultat concret à atteindre (l'output). Il est mesurable, fixé dans le temps et reprend différentes données pertinentes et quantifiables. Un but stratégique se traduit souvent par plusieurs objectifs opérationnels prévus pour une période de 1 à 5 années.

Chaque objectif opérationnel se traduit par un ou plusieurs **projets**. Un projet comporte une mission (clé) clairement délimitée, qui implique plusieurs personnes, de préférence de disciplines différentes, chargées de fournir un produit ou un service fini, dans un délai variant généralement de 3 à 12 mois. Chaque projet est ainsi la réalisation partielle d'un objectif opérationnel.

L'une des particularités du plan opérationnel est l'ordre de priorité accordé aux objectifs et aux projets. En outre, le CSJ détermine les projets qui pourront encore être réalisés au cours des 18 prochains mois, et les projets qui seront transmis aux successeurs et aux exécutants du prochain mandat.

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

<sup>1</sup> Smart est un sigle et signifie: spécifique, mesurable, agréé, réaliste et fixé dans le temps.

## Le volet stratégique

---

### La mission

#### Introduction

Une mission répond à la question suivante : "Quelle est notre raison d'être ?" "Quelle valeur ajoutée apportons-nous à nos clients et parties prenantes ?"

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

- Quel type d'organisation est le CSJ ?
- Quelles sont ses missions clés ?
- Pour qui remplit-il ces tâches clés ?
- Quel objectif souhaite-t-il ainsi réaliser ?

#### La mission du Conseil supérieur de la Justice

Le CSJ, organe constitutionnel composé de magistrats et 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.

#### Commentaires

**Le Conseil supérieur de la Justice – un organe constitutionnel composé de magistrats et de non-magistrats**

Le CSJ est un organe inscrit dans la Constitution, dont il tire sa légitimité.

Le fait que cet organe soit repris dans la Constitution est d'une importance cruciale pour son rôle au carrefour des 3 pouvoirs de l'État : le CSJ souligne qu'il a été conçu comme institution indépendante, afin de mener à bien sa mission sans être lié par les intérêts particuliers à chacun des 3 pouvoirs de l'État.

C'est de cette particularité que le CSJ tire une grande partie de sa force.

La représentation égale de membres issus de la magistrature et de membres issus de la société renforce cette indépendance et favorise une contribution équilibrée et nuancée à l'exécution de l'ensemble de ses activités.

### S'engage pleinement à créer les conditions

Le CSJ souhaite mettre tout en oeuvre pour que les tâches qu'il accomplit puissent profiter pleinement et spontanément à ceux à qui il offre ses services.

De plus, le CSJ ne souhaite pas prendre la place de son commanditaire ou des instances/organisations bénéficiaires de ses services. Le CSJ n'a nullement l'intention de se substituer ni aux autorités judiciaires ni au parlement, ni au gouvernement et n'a pas non plus l'ambition de s'arroger leurs responsabilités.

L'objectif du CSJ est de créer les conditions qui lui permettent de réaliser ses tâches clés :

1. Promouvoir un management optimal au sein de l'ordre judiciaire, notamment, en
  - a. présentant les candidats les plus aptes pour les postes vacants;
  - b. mettant à disposition des outils et des techniques de management permettant une "gestion optimale de l'entreprise" : utilisation la plus adéquate des ressources disponibles (effectifs, budgets, moyens et infrastructure);
  - c. réalisant des audits et d'autres contrôles afin de formuler des recommandations visant à améliorer le fonctionnement de l'ordre judiciaire;
  - d. examinant des plaintes et, le cas échéant, formuler des recommandations individuelles ou structurelles.
  
2. Contribuer à une meilleure réglementation en formulant des avis, sur demande ou non du parlement ou du gouvernement, sur les initiatives législatives importantes (imminentes).

Dans le cadre de toutes ces missions, le CSJ souhaite, pour se forger une opinion, définir son point de vue et prendre ses décisions en conséquence, responsabiliser les parties prenantes : ce n'est pas le CSJ qui mettra en oeuvre les propositions de modifications ou d'améliorations, mais bien le commanditaire ou le bénéficiaire des services.

Le processus d'optimisation au sein de la justice relève en effet de la responsabilité de chacun. Dans ce contexte, le CSJ souhaite jouer davantage un rôle de stimulant, de facilitateur et de soutien.

L'apport du CSJ doit être perçu comme très fructueux et enrichissant de sorte qu'il engendre des effets positifs sur le fonctionnement de la justice.

### Permettant d'optimiser le fonctionnement d'une justice au service du citoyen

La création du CSJ est essentiellement due à la confiance affaiblie du citoyen envers la justice. Depuis la moitié des années 90, la justice a pris conscience de cette crise de confiance bien qu'il soit également assez paradoxal que le citoyen ait de plus en plus tendance à faire rapidement appel à la justice.

L'on s'est rendu compte que la justice en tant que service public est importante pour le citoyen et que le contact avec ce dernier est indispensable à son bon fonctionnement. Il en résulte plusieurs valeurs cruciales de la justice : la transparence, l'accessibilité, l'efficacité et l'acceptation.

Le CSJ y contribue en tentant, à partir de l'ensemble de ses tâches, de trouver des solutions en collaboration avec la justice et d'offrir un service qui réponde parfaitement aux nécessités d'évolution de la justice.

### En appui au parlement, au gouvernement et au monde judiciaire

Le CSJ se trouve au carrefour des 3 pouvoirs de l'État, et joue, dans ce cadre, un rôle indépendant et de service. Si, à côté des missions qui lui ont été confiées par la loi, le CSJ voit la possibilité de renforcer son apport, il n'hésitera certainement pas à développer des initiatives dans ce sens. Cette détermination profite aux 3 principaux partenaires et poursuit toujours le même objectif : les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs de changement à l'égard du fonctionnement de la justice.

## 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 du Conseil supérieur de la Justice

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 en un service public efficace et de qualité qui bénéficie de la confiance des citoyens.

**Commentaires** **Le Conseil supérieur de la Justice se veut une autorité de référence**

Le CSJ a l'ambition de devenir, au fil du temps, une instance considérée par tous les partenaires concernés comme la référence en matière de réflexions et d'actions.

Le CSJ ambitionne d'acquérir une autorité naturelle grâce à la qualité de ses services. Le Conseil supérieur veut se doter d'un potentiel d'influence et de charisme qui incitera les autres intéressés à exploiter les prises de position, les avis et les services du CSJ pour l'élaboration de leurs propres opinions et décisions.

En se fixant cet objectif ambitieux, le CSJ se rend compte qu'il devra, dans le cadre de son expertise, investir sérieusement dans le développement de ses connaissances, compétences et méthodes. Il constate également qu'il doit disposer d'un grand professionnalisme pour mériter cette position. L'acquisition de ce statut n'est pas un but en soi, mais simplement l'expression de l'engagement et de l'idéalisme dont font preuve tous les membres du CSJ. La motivation à devenir la référence résulte du souhait de pouvoir faire autorité dans l'évolution positive de la justice.

**Qui, par son expertise reconnue, entend contribuer de manière décisive à**

Le CSJ souhaite atteindre un niveau d'expertise tel que ses membres seront considérés comme des interlocuteurs et des conseillers essentiels pour le développement ultérieur de la justice.



La contribution fondamentale du CSJ doit surtout aider à améliorer le fonctionnement de la justice et à faire évoluer les mentalités, non seulement au sein même de la justice, mais également parmi les citoyens. Voilà pourquoi les attentes respectives du citoyen et de la justice doivent mieux s'accorder.

De son côté, la justice doit tâcher d'améliorer le degré d'acceptation de ses décisions : elle peut rendre ses décisions plus acceptables, en menant une communication ouverte, transparente et faite en temps utile et en expliquant que "justice a été rendue".

Le CSJ souhaite soutenir les deux parties et les assister dans ce processus de changement des mentalités : conseiller la justice de manière appropriée sur cette nouvelle approche avec toutes ses conséquences et replacer les attentes des citoyens dans une juste perspective et, là où c'est nécessaire, insister sur un plus grand sens de la réalité.

### **L'amélioration du fonctionnement de la justice en un service public efficace et de qualité**

Le CSJ souhaite participer à la transformation de la justice en un service public efficace et de qualité qui assure un service transparent, accessible et orienté vers chaque citoyen.

Le citoyen attend en effet un fonctionnement plus rapide et plus efficace de la justice : il souhaite recevoir une aide rapide et concrète et ne pas être contrarié par de longs délais et par un lent fonctionnement.

Voilà pourquoi la justice doit renforcer son efficacité pour pouvoir fournir une charge de travail identique, voire supérieure, dans des délais plus courts et avec un emploi optimal des moyens humains et matériels.

L'aspiration à l'efficacité et à la qualité vont de pair : plus le niveau de la qualité des activités et des tâches juridiques est élevé, plus la chance de gagner du temps augmente. Un des principes de base de la philosophie de la qualité est en effet de « faire les choses sans faute » (le principe ainsi nommé du « zero defect ») et de la manière la plus rapide possible. Si la justice intègre cette philosophie de qualité dans son fonctionnement, elle gagnera sans doute du temps.

Pour atteindre un niveau élevé de qualité, il faut examiner l'ensemble du fonctionnement de la justice, et déterminer les secteurs qui nécessitent une amélioration de la qualité.

Si la qualité est l'affaire du « management », elle est avant tout l'affaire de tous. Voilà pourquoi le CSJ souhaite que ses recommandations en matière de management, de ressources humaines et de moyens (au sens large du terme), stimulent les processus de gestion intégrale de la qualité de l'ordre judiciaire.

#### **Qui bénéficie de la confiance des citoyens**

Dès que les citoyens réaliseront et feront l'expérience que la justice a vraiment changé, que son fonctionnement, sa mentalité, son attitude sont respectueux, efficaces et orientés vers le justiciable, ils la considéreront différemment. La justice bénéficiera alors davantage de la confiance du citoyen.

## Les buts stratégiques

### Commentaires

Les buts stratégiques sont des étapes concrètes en vue de tendre vers la vision idéale et de déterminer l'objectif visé par le CSJ au cours de son premier et de son deuxième mandat. Il s'agit ici de changements que le CSJ veut mettre en oeuvre dans son organisation interne et du rôle que le CSJ souhaite remplir dans son environnement direct et indirect.

Les buts stratégiques témoignent aussi de la grande ambition du CSJ de contribuer aux changements dans le monde judiciaire au sens le plus large.

Un horizon d'au moins 6 ans (fin du premier mandat et l'ensemble du deuxième mandat) semble ici le plus indiqué pour le présent plan stratégique et opérationnel.

Les buts stratégiques sont traduits en une formule lapidaire faite d'input – ce que le Conseil supérieur va faire- et d'output – ce qu'il veut atteindre-.

En ce qui concerne la détermination des buts stratégiques, différentes sources d'informations ont été consultées. L'analyse de l'environnement externe du CSJ permet d'identifier les opportunités et les menaces possibles de l'organisation. Une autre source d'informations résulte de l'analyse de la situation actuelle, avec ses points forts, ses aspects à améliorer et à optimiser.

Les objectifs stratégiques déterminent donc les lignes de force de la politique du CSJ, tout en contrôlant les tensions entre:

les attentes / besoins <> propres possibilités <> propres ambitions / vision.

Pour chaque stratégie, nous expliquons la raison pour laquelle le but stratégique a été sélectionné ainsi que les résultats attendus. Les **résultats** sont des réalisations visibles de l'exécution d'un but stratégique et ce, par la réalisation et à la concrétisation de ses projets. Il s'agit donc d'output (c'est-à-dire, ce que nous désirons obtenir comme résultat).

## La liste des buts stratégiques du Conseil supérieur de la Justice

### 1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

#### BUT STRATEGIQUE 1

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

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

#### BUT STRATEGIQUE 2

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).

### 3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

#### BUT STRATEGIQUE 3

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 la qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

### 4. Optimiser la fonction d'avis

#### BUT STRATEGIQUE 4

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.

## 5. Développer une culture de coopération externe

### BUT STRATEGIQUE 5

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

## 6. Développer une politique de communication

### BUT STRATEGIQUE 6

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

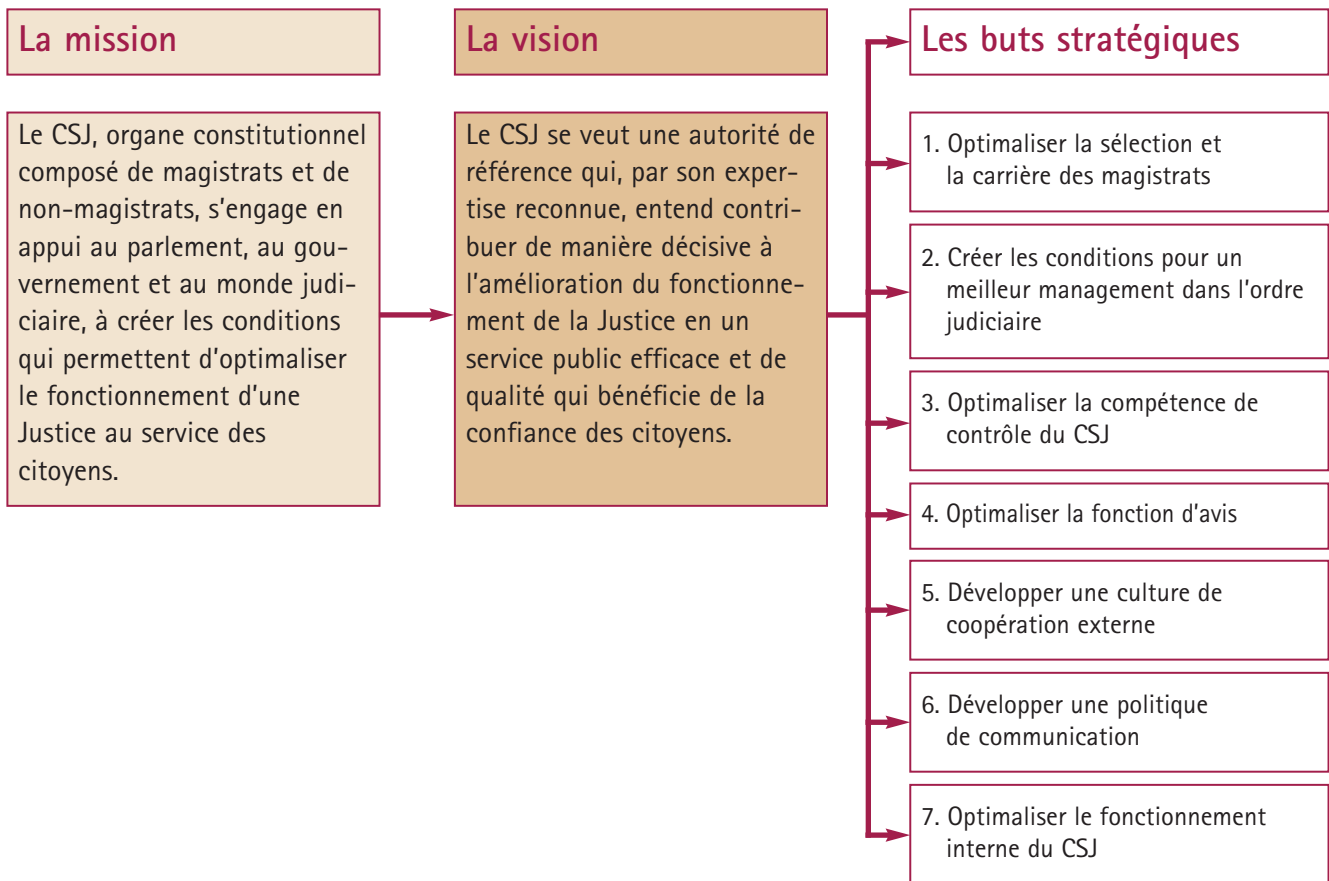
## 7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ

### BUT STRATEGIQUE 7

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.

## Vue d'ensemble du volet stratégique



## Le volet opérationnel

---

### 1. Optimiser la sélection et la carrière des magistrats

#### BUT STRATEGIQUE 1

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

#### Motivation de cette stratégie

L'une des principales missions du CSJ consiste à sélectionner les candidats pour les emplois vacants dans l'ordre judiciaire. Ceci doit mener à dépolitiser les nominations au sein de l'ordre judiciaire.

Le CSJ veut présenter au ministre le candidat le plus apte et le plus compétent pour chaque poste vacant. Meilleure sera la sélection des candidats, plus rapide sera le processus de transformation de la justice.

À cet effet, il est essentiel, tant pour le CSJ que pour le candidat concerné, d'appliquer une procédure bien définie : en effet, cette procédure améliore la transparence des méthodes du CSJ tant en son sein qu'à l'extérieur de celui-ci.

Voilà pourquoi le CSJ met tout en oeuvre pour développer un concept global lui permettant de suivre, avec un professionnalisme accru, sa procédure de sélection. Ce concept global couvre une vision complète de la carrière d'un magistrat, depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite.

Pour pouvoir optimiser cette mission clé de manière permanente, le CSJ souhaiterait volontiers recevoir un feedback sur les prestations du candidat (présenté, nommé et entré en service) et ceci de préférence, sur une longue période. Ainsi, en comprenant comment il fonctionne en pratique, le CSJ pourra affiner sa procédure de sélection.

#### Les résultats attendus

1. Présentation de la bonne personne à la bonne place.
2. Grande satisfaction des chefs de corps quant au fonctionnement et aux prestations des candidats nommés.
3. Satisfaction professionnelle des candidats nommés et de leur milieu de travail.

## OBJECTIFS OPERATIONNELS ET PROJETS POUR CETTE STRATEGIE<sup>2</sup>

- Objectif opérationnel 1.1** Développer une vision globale de la carrière du magistrat en vue d'offrir des perspectives d'avenir motivantes aux magistrats nommés.
- Projet 1.1.1**  
Définir à long terme les besoins en magistrats.
- Projet 1.1.2**  
Définir les conditions et les modalités de carrière du magistrat.
- Projet 1.1.3**  
Réorienter l'évaluation des magistrats et des chefs de corps.
- Objectif opérationnel 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 à la magistrature.
- Projet 1.2.1**  
Evaluer et adapter les modalités de recrutement (examens et concours, ...).
- Objectif opérationnel 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.
- Projet 1.3.1**  
Elaborer des procédures et critères de sélection transparents et permanents pour la présentation des candidats.

<sup>2</sup> Le groupe de travail 'recrutement, nomination et carrière des magistrats' traduira ensuite en actions cette stratégie ainsi que les objectifs opérationnels et les projets. Il sera veillé à la concordance de fond entre ce groupe de travail et le groupe de travail 'Mission Statement'.



- Objectif opérationnel 1.4** Évaluer 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.
- Projet 1.4.1**  
Développer un instrument d'évaluation systématique des sélections.
- Projet 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 que l'on souhaite apporter à la politique de présentation.
- Objectif opérationnel 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.
- Projet 1.5.1**  
Évaluer et améliorer la formation initiale et continue des magistrats.
- Projet 1.5.2**  
Promouvoir le droit et le devoir à la formation permanente des magistrats.
- Projet 1.5.3**  
Préparer concrètement la création d'un institut fédéral pour la formation des magistrats.

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

### BUT STRATEGIQUE 2

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).

#### Motivation de cette stratégie

A la lumière des réformes au sein de l'ordre judiciaire, il est essentiel que la gestion des juridictions et des corps soit professionnalisée et ce, en étroite collaboration.

Les dirigeants des juridictions et des corps sont confrontés, depuis de nombreuses années, à un manque d'effectifs, de moyens et d'infrastructures, sans pour autant obtenir un soutien et des conseils quant à la manière de résoudre adéquatement ces problèmes. Par exemple, ils éprouvent des difficultés à estimer ce dont ils ont réellement besoin pour assurer la meilleure gestion du personnel, des finances et des moyens mis à leur disposition.

Cette situation doit impérativement changer. Voilà pourquoi le CSJ souhaite mettre tout en oeuvre afin que tous les chefs de corps reçoivent le soutien nécessaire pour optimiser la gestion de leur institution ou organe.

Par cette approche, le CSJ vise un double objectif à court terme : comprendre, d'une part (via la méthode du benchmarking) les besoins réellement nécessaires à une gestion adéquate, et d'autre part, aider les chefs de corps à utiliser les moyens disponibles de manière optimale.

L'objectif à plus long terme consiste à accorder davantage d'autonomie aux juridictions et aux chefs de corps en matière de gestion de leurs effectifs, moyens et infrastructures.

#### Les résultats attendus

1. Des magistrats dirigeants qui ont la compétence et les moyens pour assumer la responsabilité de la gestion.
2. Des juridictions et des corps travaillant dans des conditions adéquates tant au niveau matériel que personnel.

## OBJECTIFS OPERATIONNELS, PROJETS ET ACTIONS POUR CETTE STRATEGIE

**Objectif opérationnel 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.

**Projet 2.1.1:** Elaborer un management des moyens.

PLAN D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dresser un inventaire détaillé des moyens de fonctionnement que le SPF Justice met à la disposition des juridictions et des corps ainsi que des modes d'utilisation de ces moyens, afin de mieux cerner la situation actuelle.</li> <li>b) Déterminer les lacunes des moyens actuellement disponibles.</li> <li>c) Analyser l'inventaire sur la base des besoins définis en vue d'identifier les problèmes et de développer des normes minimales pour un ordre judiciaire équilibré. Confronter les moyens disponibles aux besoins définis.</li> <li>d) Au sein de la magistrature et du SPF Justice, obtenir l'acceptation de normes minimales comme base de négociation pour une augmentation ou une réallocation de moyens..</li> </ul>

**Objectif opérationnel 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.

**Projet 2.2.1:** Développer un modèle de gestion destiné à l'ordre judiciaire

PLAN D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Réaliser une étude comparative des modèles de financement dans les autres pays.</li> <li>b) Analyser la plus-value de ces modèles de financement et vérifier dans quelle mesure ils sont applicables en Belgique.</li> <li>c) Formuler des recommandations en ce qui concerne un modèle belge de financement.</li> <li>d) Lancer un ou plusieurs projets pilotes et les évaluer.</li> <li>e) Après correction éventuelle et, après accord sur la généralisation, former les chefs de corps à l'application pratique du modèle de gestion.</li> </ul>

### 3. Optimiser la compétence de contrôle du CSJ

#### BUT STRATEGIQUE 3

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 la qualité du fonctionnement de l'ordre judiciaire.

#### Motivation de cette stratégie

Le CSJ dispose de divers instruments de contrôle (à savoir : audit, enquête particulière, traitement des plaintes, contrôle externe sur les mécanismes de contrôle interne et rapport de fonctionnement) qu'il souhaite davantage professionnaliser.

Ces instruments de contrôle n'ont pas pour objectif principal de contrôler l'ordre judiciaire, mais surtout d'évaluer et d'analyser les difficultés et les problèmes pour en dégager des avis et des propositions d'adaptation. Par conséquent, le principal objectif est l'optimisation.

Le CSJ souhaite développer ces instruments de contrôle afin d'améliorer la qualité au sein de l'ordre judiciaire, et ce, de préférence dans le cadre d'un concept de qualité intégrale ou de gestion intégrale de la qualité.

Si le CSJ veut dispenser des conseils appropriés, il devra améliorer son propre professionnalisme dans ce domaine.

#### Les résultats attendus

1. Un concept de qualité reconnu pour une "bonne justice" ainsi que des instruments d'évaluation adéquats.
2. Un CSJ professionnellement compétent en matière de contrôle (de qualité).
3. Des avis et propositions appropriés en vue d'améliorer (la qualité du) le fonctionnement général de l'ordre judiciaire.

## OBJECTIFS OPERATIONNELS, PROJETS ET ACTIONS POUR CETTE STRATEGIE

**Objectif opérationnel 3.1** Professionnaliser la compétence de contrôle du CSJ afin de pouvoir exercer cette compétence en connaissance de cause et de manière compétente.

**Projet 3.1.1:** Organiser une formation adaptée pour les collaborateurs désignés.

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

**Projet 3.2.1:** Développer un concept de qualité.

PLAN D'ACTION
<p>a) Analyser la notion de 'qualité de la justice' dans la littérature et la pratique.</p> <p>b) Analyser toutes les informations disponibles (plaintes, rapports, audits, contrôles, enquêtes ainsi que les informations obtenues lors des Forums du CSJ), quant à l'insatisfaction du public et des acteurs à propos de la justice.</p> <p>c) Développer des normes de qualité.</p>



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

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

PLAN D'ACTION
<p>a) Développer, au regard des normes de qualité, un instrument d'audit interne au profit de l'ordre judiciaire.</p> <p>b) Elaborer un modèle intégré de rapport annuel.</p>



<sup>3</sup> Ceci est un contrôle formel sur l'application correcte des procédures que l'organisation est obligée d'appliquer ou que l'organisation s'est imposée elle-même. L'organe qui contrôle peut être interne (pensez par ex. aux cellules d'audit internes des SPF) ou externe (pensez par exemple à l'inspection des Finances).

<sup>4</sup> Ceci est un rapport annuel où tous les aspects de l'organisation et du fonctionnement d'un corps ou d'une juridiction sont traités.

**Objectif opérationnel 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.

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

PLAN D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Développer un instrument d'audit externe où les différents instruments de contrôle sont intégrés.</li> <li>b) Tester l'instrument d'audit externe au moyen de projets pilotes et ensuite l'affiner.</li> <li>c) Suivre de manière systématique l'impact des recommandations.</li> </ul>

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

**Projet 3.5.1:** Professionnaliser et optimiser le traitement actuel des plaintes.

PLAN D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Développer des critères pour un traitement adéquat des plaintes.</li> <li>b) Uniformiser la méthodologie des deux commissions plaintes (F,N).</li> <li>c) Développer un système adéquat d'enregistrement des plaintes afin d'en faciliter les modalités de traitement et l'élaboration de rapports à l'intention des autorités en vue de leur utilisation politique concrète.</li> </ul>

**Objectif opérationnel 3.6** Echelonner le traitement des plaintes et ensuite 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.

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

PLAN D'ACTION

- a) Elaborer une procédure uniforme des plaintes à l'usage de l'ordre judiciaire.
- b) Entamer le débat avec les autorités politiques et judiciaires en vue d'une modification de la loi.
- c) Tester cette procédure au moyen de projets pilotes et les évaluer.
- d) Procéder au lancement à grande échelle.

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

PLAN D'ACTION

- a) Etendre le système d'enregistrement du CSJ aux autres échelons concernés par le traitement des plaintes (aide juridique de première ligne, cours, tribunaux, parquets, SPF Justice) en vue d'une gestion rationnelle des plaintes.
- b) Tester ce système d'enregistrement au moyen de projets pilotes, dans le cadre de la mission Agora du service public fédéral de programmation politique scientifique.

**Projet 3.6.3:** Elaborer un modèle de rapport plaintes de première ligne.

PLAN D'ACTION

- a) Développer un modèle de rapport plaintes à l'usage des autorités judiciaires.
- b) Proposer ce modèle aux décideurs concernés.
- c) Introduire le modèle approuvé.

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

PLAN D'ACTION

- a) Clarifier le rôle du CSJ en tant qu' « instance d'appel » dans le cadre du traitement des plaintes.
- b) Développer un modèle de traitement des rapports plaintes de l'ordre judiciaire.
- c) Exploiter toutes les données de manière scientifique afin de mieux identifier des dysfonctionnements de la justice et d'y remédier de façon plus efficace.

## 4. Optimiser la fonction d'avis

### BUT STRATEGIQUE 4

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.

#### Motivation de cette stratégie

Les avis donnés au parlement dans le cadre de ses activités législatives, représentent une activité clé dans laquelle le CSJ souhaite élargir son influence. En dispensant des avis rapidement et, de préférence, de manière proactive, le CSJ peut influencer, à temps, la prise de décision au parlement et au gouvernement. Une bonne procédure d'avis permet au CSJ de réagir rapidement.

Jusqu'à présent, l'ampleur de la charge de travail pour les membres et une administration, jusqu'il y a peu, insuffisamment développée, l'empêchaient de progresser dans cette voie. Maintenant que l'administration existe et que l'on a engrangé les premières expériences en matière d'avis, il est temps d'analyser et d'améliorer la méthode de travail appliquée.

Le CSJ a explicitement décrit cette ambition dans sa vision : il souhaite préserver autant que possible ses compétences d'avis afin d'être considéré comme un centre d'expertise incontournable.

#### Les résultats attendus

1. Formuler des avis (d'office) et des propositions sur des thèmes stratégiquement pertinents.
2. Une procédure efficace de mise en œuvre de la fonction d'avis.
3. Des avis de qualité, tant sur le fond que sur la forme, et rendus dans des délais déterminés.
4. Un impact substantiel des avis sur la politique.



## LES OBJECTIFS OPERATIONNELS, PROJETS ET ACTIONS DE CETTE STRATEGIE

**Objectif opérationnel 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.

**Projet 4.1.1:** Développer des critères spécifiques et déterminer des thèmes prioritaires

PLAN D'ACTION
<p>a) Faire un inventaire des initiatives législatives qui touchent au fonctionnement de l'ordre judiciaire et qui ont été traitées au cours de la législature écoulée (1999-2003).</p> <p>b) Au regard de cet inventaire, analyser les :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- initiatives législatives qui ont fait l'objet d'une demande d'avis;</li> <li>- initiatives législatives pertinentes pour le Conseil supérieur qui n'ont pas fait l'objet d'une demande d'avis, et les raisons pour lesquelles aucune demande n'a été formulée;</li> <li>- initiatives législatives qui ont fait l'objet d'un avis rendu d'office, et les raisons pour lesquelles un avis a été rendu;</li> <li>- initiatives législatives pertinentes qui n'ont pas fait l'objet d'un avis rendu d'office, et les raisons pour lesquelles aucune demande n'a été formulée.</li> </ul> <p>c) Sur la base de l'analyse précédente et en tenant compte de l'accord de gouvernement, d'autres documents de politique pertinents et de la mission du CSJ, déterminer les critères spécifiques et les thèmes prioritaires pour rendre des avis.</p>

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

**Projet 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.

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

PLAN D'ACTION
<p>Détermination de la phase du processus législatif la plus opportune pour rendre un avis.</p>

**Projet 4.2.3:** Optimiser la lisibilité des avis.

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

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

**Projet 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).

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

**Projet 4.4.1:** Analyser l'impact des avis.

PLAN D'ACTION
<p>a) S'informer auprès des utilisateurs ou destinataires des avis: les commissions Justice de la Chambre et du Sénat ainsi que les acteurs de la justice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'attendent-ils des avis du Conseil supérieur de la Justice?</li> <li>- Évaluation de la finalité que nous leur donnons (supra) et de l'opportunité de rendre des avis d'office (supra).</li> <li>- Quelle appréciation portent-ils sur les avis rendus? Les avis répondent-ils à leurs besoins?</li> <li>- Pourquoi les avis ont-ils été suivis ou non, ou pourquoi n'ont-ils été suivis que partiellement?</li> </ul>

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

## 5. Développer une culture de coopération externe

### BUT STRATEGIQUE 5

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.

#### Motivation de cette stratégie

Puisqu'il est fondamental que le CSJ soit considéré comme un partenaire essentiel du processus de changement de la justice, le CSJ souhaite développer et élargir la collaboration sur le fond avec les clients et les acteurs.

Le CSJ réalise que l'établissement de relations optimales avec le monde extérieur lui donne plus de chances de voir ses avis mis en oeuvre. Le CSJ souhaite construire de bonnes relations avec les clients (ministre, parlement, magistrats, justiciables, candidats, ...) et les acteurs (surtout les barreaux et les chefs de corps), et ce essentiellement dans le cadre des services qu'il offre en matière de management de l'ordre judiciaire.

Une collaboration optimale est indispensable du début à la fin des relations. En effet, si la collaboration est de bonne qualité, chacun sera davantage disposé à engager une coopération franche et fructueuse.

À cet effet, le CSJ déploiera des initiatives particulières.

#### Les résultats attendus

1. Le développement de relations visiblement optimales avec les clients et les acteurs.
2. Le CSJ bénéficie de la confiance des clients et des acteurs.

### LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET PROJETS POUR CETTE STRATEGIE

#### Objectif opérationnel 5.1

Développer des partenariats permanents avec les acteurs structurels (voir infra) – 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.

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

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

**Projet 5.1.3:** Suivre et évaluer régulièrement la coopération.

## **Objectif opérationnel 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.

**Projet 5.2.1:** Dresser un inventaire des acteurs ponctuels (le qui ? voir liste 'parties prenantes'), avec mention de leurs compétences spécifiques et définir l'objet de coopération (le quoi).

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

**Projet 5.2.3:** Suivre et optimaliser la coopération.

## 6. Développer une politique de communication

### BUT STRATEGIQUE 6

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

#### Motivation pour la communication externe :

Le CSJ ne veut pas s'enfermer dans une tour d'ivoire et fonctionner sur lui-même. Un fonctionnement optimal du Conseil supérieur demande que se crée un dialogue permanent avec la société et avec tous les autres acteurs concernés par le monde judiciaire. La création d'un Forum dans lequel les acteurs sont en dialogue permanent entre eux et avec la société, doit lui permettre de disposer des connaissances nécessaires sur les processus de changement nécessaires et possibles.

Le CSJ instituera ainsi une sorte de "communauté", où chacun apporte et trouve quelque chose à sa convenance, ce qui est utile au fonctionnement de la justice.

#### Motivation pour la communication interne :

Outre la mission qui leur est confiée au sein du CSJ, les membres du CSJ exercent tous une autre fonction. Ceci implique que leur présence au CSJ, pour y travailler ou pour participer à des réunions, est très irrégulière. En outre, les membres siègent dans différentes commissions qui collaborent assez peu entre elles ou qui échangent peu d'informations sur les missions, les méthodes de travail et les problèmes importants. Ce manque de communication donne lieu à des tensions liées à l'arrivée tardive ou à l'absence totale d'informations pertinentes.

Voilà pourquoi le CSJ souhaite développer une politique de communication qui permette, d'une part, que davantage d'informations soient spontanément échangées et, d'autre part, que les activités du CSJ concordent parfaitement.

#### Les résultats attendus

1. La transparence du fonctionnement du CSJ à l'égard tant des clients internes qu'externes, des acteurs et des parties prenantes.
2. Une écoute permanente des évolutions au sein de la société, notamment du monde judiciaire.
3. Discerner les attentes justifiées de la société à l'égard de la justice et informer des réponses que leur donne le CSJ.
4. Efficacité de la circulation interne de l'information disponible et pertinente.
5. Assurer une compréhension et une confiance mutuelle au sein du CSJ.

## LES OBJECTIFS ET LES PROJETS OPERATIONNELS DE CETTE STRATEGIE

### A. EN CE QUI CONCERNE LA COMMUNICATION EXTERNE

- Objectif opérationnel 6.1** Organiser une information et une communication interactive et dynamique entre le CSJ et les magistrats pour optimiser ainsi leur collaboration réciproque.
- Projet 6.1.1: Développer des contacts réguliers au CSJ et sur le terrain.
- Projet 6.1.2: Utiliser Internet pour se faire connaître.
- 
- Objectif opérationnel 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.
- Projet 6.2.1: Mettre en place un Forum sur l'arriéré judiciaire.
- Projet 6.2.2: Mettre en place un Forum sur la perception de la justice par la population.
- 
- Objectif opérationnel 6.3** Promouvoir les activités du CSJ auprès d'un large public pour être reconnu comme lieu central du dialogue entre la société et la justice.
- Projet 6.3.1: Optimiser et actualiser en permanence le site Internet interactif du CSJ.
- Projet 6.3.2: Diffuser un bulletin trimestriel (via le site Internet ainsi que sous forme imprimée).

**Objectif opérationnel 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.

**Projet 6.4.1:** Développer des liens de confiance avec les médias.

**Projet 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.

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

#### B. EN CE QUI CONCERNE LA COMMUNICATION INTERNE

**Objectif opérationnel 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.

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

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

**Projet 6.5.2:** Elaborer un bulletin d'information interne.

## 7. Optimiser le fonctionnement interne du CSJ

### BUT STRATEGIQUE 7

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.

### Motivation de cette stratégie

Puisque le CSJ devait être mis en place très rapidement, la majeure partie du temps a été consacrée à la recherche et à l'aménagement des infrastructures, ainsi qu'à de nombreuses autres préoccupations d'ordre logistique et organisationnel. Depuis lors, le cadre du personnel est presque complet. Il serait donc judicieux d'examiner le fonctionnement actuel du CSJ, déterminer les compétences et voir dans quelle mesure cette situation répond aux attentes, besoins et tâches clés des intéressés. Le CSJ doit également tenir compte des revendications des membres en matière de charge de travail et déterminer la mesure dans laquelle il pourrait les soulager, plus encore dès lors que l'administration est pour l'essentiel mise en place.

Voilà pourquoi il faut amorcer le débat sur les tâches clés, définir la procédure à la base de la collaboration interne et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

L'objectif est que chacun apporte une valeur ajoutée maximale et que tout travail inadéquat soit supprimé des fonctions, et ce afin d'accroître la satisfaction de chacun dans l'exercice de sa fonction clé. Au fond, tous les organes (toutes les commissions, tous les groupes de travail et l'assemblée générale) doivent être quelque peu repositionnés : l'administration assure la préparation et l'exécution, le Bureau coordonne et assure la gestion quotidienne, les organes prennent des initiatives, posent des choix et prennent des décisions. Ce système présente l'avantage de renforcer l'action et l'efficacité du CSJ. Ce processus ne sera pas unique : chaque fois que le mandat sera transféré à une nouvelle « équipe », ce processus devra être répété, non seulement au début du mandat, mais également dans le courant du mandat.



**Les résultats attendus**

1. Une organisation au sein de laquelle les positions, les rôles, les missions et les responsabilités sont clairement délimités.
2. Une organisation dont la mission et la vision sont partagées par les membres et collaborateurs et dont l'efficacité et la qualité du fonctionnement sont garanties par une répartition optimale des tâches.
3. La charge de travail des membres au sein du Conseil et leurs disponibilités professionnelles sont équilibrées.

**LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET LES PROJETS DÉCOULANT DE CETTE STRATÉGIE**

**Objectif opérationnel 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.

**Projet 7.1.1:** Décrire les rôles et les tâches.

PLAN D'ACTION
<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Analyser la répartition des tâches et la charge de travail des groupes cibles à la lumière de la réglementation existante.</li> <li>b) Définir les attentes (minimales et maximales) en termes de charge de travail et de disponibilité des membres.</li> </ol>

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

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

PLAN D'ACTION
<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Informer tous les groupes cibles des décisions prises et si possible créer le consensus autour de ce modèle.</li> <li>b) Organiser le transfert des connaissances et des procédures de travail internes (notamment lors du transfert du mandat).</li> </ol>

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

## Le plan opérationnel pour la durée du mandat actuel

---

### Les projets prioritaires sélectionnés

1. 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 ).
2. Elaborer la structure organisationnelle actuelle de manière optimale.
3. Développer le concept de la procédure de sélection des magistrats.
4. Développer le concept de l'Institut fédéral de Formation des magistrats (IFM).

## Annexe : liste des clients, acteurs et parties prenantes

<p><b>CLIENTS :</b> personnes ou instances à qui le CSJ offre ses services</p>
<p><b>Internes :</b> L' Administration, le Bureau et les Membres (groups de travail, commissions, collèges)</p> <p><b>Externes :</b></p> <p><b>Les clients directs :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le ministre,</li> <li>2. le plaignant</li> <li>3. le justiciable,</li> <li>4. le législateur,</li> <li>5. la Chambre et le Sénat,</li> <li>6. les candidats magistrats</li> <li>7. et les magistrats (en ce qui concerne la formation) et stagiaires judiciaires</li> </ol> <p><b>Les clients indirects :</b> Le citoyen (et le justiciable potentiel)</p>
<p><b>PARTIES PRENANTES</b> personnes ou instances dont le fonctionnement a une influence ou un impact sur le CSJ</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les juridictions et corps</li> <li>2. Les médias</li> <li>3. Les associations professionnelles</li> <li>4. Les syndicats</li> </ol>
<p><b>ACTEURS</b> personnes ou instances qui par leurs activités fournissent un service ou une contribution au CSJ</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les experts</li> <li>2. Les chefs de corps</li> <li>3. Les barreaux et leurs bâtonniers</li> <li>4. Le service de formation du SPF Justice</li> </ol>