

PLAN D'ACTION 2.0. DU COLLÈGE DES COURS ET TRIBUNAUX

2020-2024

FEUILLE DE ROUTE VERS UNE GESTION AUTONOME À PART ENTIÈRE

6	Contenu	
7	AVANT-PROPOS.....	2
8	LE PAYSAGE JUDICIAIRE EN 2020	4
9	I. Les cours et tribunaux du siège.....	4
10	II. Le Collège des cours et tribunaux	4
11	a. Création	4
12	b. Composition	5
13	c. Missions.....	6
14	ÉVOLUTION VERS UNE GESTION AUTONOME À PART ENTIÈRE	7
15	I. La loi du 18 février 2014 n'a pas encore été entièrement mise en œuvre.	7
16	II. La cogestion actuelle	7
17	AMBITIONS DU COLLÈGE POUR LA PÉRIODE 2019-2024	8
18	LA GESTION AUTONOME	10
19	A. 10 principes de base	10
20	B. Élaboration	10
21	I. <i>Gouvernance</i> du Collège des cours et tribunaux.....	11
22	II. Principes de base et gestion à transférer	20
23	III. Contrat de gestion et financement	22
24	IV. Modèle de financement et allocation.....	24
25	V. Compétences de gestion et subsidiarité.....	29
26	VI. Gestion dynamique et structures de gestion	35
27	VII. Soutien de la gestion.....	45
28	VIII. Contrôle interne et évaluation	48
29	IX. Transition.....	49
30	X. Refinancement de la Justice et de la dotation de départ	53
31	CONCLUSION	55

34
35

AVANT-PROPOS

36 Vous avez sous les yeux le Plan d'action 2.0. actualisé pour une gestion autonome des cours
37 et tribunaux. Lors de son deuxième mandat 2019-2024, le Collège des cours et tribunaux tend
38 également à l'exécution à part entière de la loi du 18 février 2014 relative à l'introduction
39 d'une gestion autonome pour l'organisation judiciaire¹.

40

41 L'existence de cette loi se suffit à elle-même mais le Collège des cours et tribunaux s'efforce
42 aussi, de façon consciente, de tendre vers la gestion autonome eu égard aux principes qui
43 régissent l'État de droit et eu égard à l'organisation meilleure et plus efficiente des cours et
44 tribunaux.

45 Si les cours et tribunaux obtiennent l'autonomie en matière d'organisation et de gestion, cela
46 contribuera aussi à l'indépendance réelle des cours et tribunaux dans notre structure étatique.
47 Une justice indépendante est en tout cas étroitement liée à la manière dont est organisé
48 l'ordre judiciaire.

49 En outre, les cours et tribunaux doivent faire preuve de transparence et d'efficacité vis-à-vis
50 de la société, en vue de la réalisation optimale du service sociétal qu'est le fait de « dire le
51 droit ». À cet effet, la gestion autonome est une condition nécessaire. Comment engager les
52 moyens de la façon la plus optimale pour les personnes et l'infrastructure comme ICT ? Via un
53 système opaque, au sein duquel les besoins ne sont souvent pas entendus et où aucun choix
54 n'est fait ? Via un système au sein duquel une cour ou un tribunal n'a aucune prise sur ces
55 moyens ? Les cours et tribunaux doivent pouvoir faire eux-mêmes des choix, et pouvoir les
56 justifier.

57 Par conséquent, lors de son deuxième mandat, le Collège des cours et tribunaux est
58 pleinement convaincu de la réalisation de cette gestion autonome. Cette gestion autonome
59 n'est pas un but en soi mais doit permettre de garantir aux citoyens une Justice indépendante
60 et efficace ainsi qu'une prestation de services juridiques moderne, qui bénéficie de la
61 confiance de la société.

62 Le Plan d'action 2.0. poursuit le travail entamé par le « Contrat-cadre relatif à l'introduction
63 d'une gestion autonome pour les cours et tribunaux » de 2017 et la création d'une
64 convention-cadre relative à l'introduction de la gestion autonome pour les cours et tribunaux
65 de juillet 2018. Le Collège souhaite remercier de façon explicite les collègues du premier
66 mandat pour les fondements élargis et le travail important qu'ils ont fourni et sur lequel
67 l'actuel Collège a pu poursuivre son œuvre.

68 Vous remarquerez que le Plan d'action 2.0. s'articule autour de 10 principes de base pour la
69 réalisation de la gestion autonome. Les principes sont expliqués de façon séparée, après quoi
70 le Collège concrétise ses propositions en la matière. Ces principes et les propositions concrètes
71 formeront la base des discussions avec Vincent Van Quickenborne, le nouveau ministre de la
72 Justice, en vue de la poursuite de l'exécution de la loi précitée du 18 février 2014.

¹ MB 4 mars 2014 Ci-après « loi relative à la gestion autonome ». Cette loi insère les articles 180 à 185/13 inclus dans la 2^e partie du livre I^{er} du Code judiciaire, sous le titre IV rétabli « De la gestion de l'organisation judiciaire ».

73 L'attention se centre sur une estimation objectivée des besoins et sur les moyens efficaces
74 afin d'arriver à la satisfaction de ces besoins. Vous pourrez ensuite lire ce que le Collège
75 souhaite voir se réaliser, avant même de pouvoir formaliser la gestion autonome. Ce Collège
76 est en effet au début de son mandat et souhaite à court terme entreprendre d'ores et déjà
77 des démarches en vue de l'exécution de ces principes de base.

78 Nous espérons que ce Plan d'action 2.0. peut être le fondement sur lequel une Justice
79 autonome peut être bâtie ces prochaines années, dans une concertation constructive avec le
80 ministre de la Justice et, toujours, avec une oreille attentive aux besoins et aux intérêts des
81 49 comités de direction concernés des cours et tribunaux.

82 Bart Willocx, membre du Collège des cours et tribunaux

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97 Ce Plan d'action bis n'a pu voir le jour que grâce à l'accompagnement méthodique et
98 professionnel d'Isabelle Dupré, Project Manager. Tout au long des travaux, qu'elle a menés à
99 nos côtés de mains de maître, elle a su synthétiser de façon remarquable les positions des
100 membres du collège, et faire émerger, grâce à ses talents de brillante négociatrice, des
101 solutions créatives et constructives, dans lesquelles chacun a pu se reconnaître.

102 Sa persévérance dans le travail de rédaction et ses judicieux conseils nous ont été d'un grand
103 soutien.

104 Qu'elle en soit chaleureusement remerciée.

105

106
107

LE PAYSAGE JUDICIAIRE EN 2020

108
109

I. Les cours et tribunaux du siège

110 2. La juridiction en matière civile et pénale en Belgique est exercée par différents types
111 de cours et tribunaux. Ils ont chacun leur domaine d'action et de compétences et, ensemble,
112 forment le pouvoir judiciaire (article 40 de la Constitution)². Ils doivent être distingués du
113 ministère public, chargé de l'instruction et de l'action criminelle devant ces tribunaux. Il existe
114 en outre un certain nombre de juridictions qui ne font pas partie de cet ensemble et qui ont
115 un statut propre, par exemple les juridictions administratives (dont le Conseil d'État, entre
116 autres) et la Cour constitutionnelle.

117
118 3. Le budget géré pour l'ordre judiciaire par le ministre de la Justice et le SPF Justice (Cour
119 de Cassation, cours et des tribunaux et ministère public) s'élevait, selon le budget de 2019
120 (section n° 12.56), à 835 millions d'euros (chiffre arrondi). Ces budgets comprennent le coût
121 pour le personnel, le fonctionnement et les investissements, mais pas l'IT ni les dépenses
122 immobilières. Les budgets IT sont regroupés avec tous les autres services tels que les prisons,
123 tandis que les dépenses immobilières sont largement prises en charge par la Régie des
124 bâtiments (section 19). Toutefois, la structure actuelle du budget ne permet pas de
125 déterminer la part précise des cours et tribunaux. En effet, les budgets sont le plus souvent
126 regroupés avec les budgets du ministère public (personnel, fonctionnement, formation, etc.)
127 et les services du SPF Justice (soutien, IT, etc.).

128
129 4. Le cadre légal pour les magistrats des cours et des tribunaux s'élève à 1621 équivalents
130 temps plein (ci-après ETP). Le cadre légal et réglementaire pour le personnel judiciaire s'élève
131 à 4811,8 ETP, surnombres y compris. Depuis fin 2014, en raison d'économies décrétées par le
132 gouvernement fédéral, le taux de remplissage des cadres légaux a été fixé de façon
133 discrétionnaire et sans modification législative à respectivement 90 % (magistrats) et 87 %
134 (personnel judiciaire) par tribunal.

135
136

II. Le Collège des cours et tribunaux

138

139

Création

140

141 5. C'est le 1^{er} avril 2014 qu'est entrée en vigueur la loi du 18 février 2014 relative à
142 l'introduction d'une gestion autonome. Cette loi prévoit un transfert de la gestion des
143 ressources financières, humaines et matérielles du ministre de la Justice et du Service public

² Pour un aperçu des différentes juridictions et de leurs compétences, nous vous renvoyons au site internet du Collège des cours et tribunaux : www.tribunaux-rechtbanken.be

144 fédéral Justice vers les organes de gestion au sein de la Cour de Cassation, du siège et du
145 ministère public sur la base de contrats de gestion et de plans de gestion. L'objectif est
146 d'obtenir ainsi un droit de décision autonome concernant la gestion et l'attribution de ses
147 propres budgets et moyens de fonctionnement. À cet effet, quelques nouvelles structures de
148 gestion ont été créées au sein du siège :

- 149
- 150 - Le **Collège des cours et tribunaux** (Article 181 du Code judiciaire). Ce dernier est composé
151 de façon paritaire au niveau linguistique et se compose de 10 chefs de corps, dont trois
152 premiers présidents de cour d'appel, un premier président de cour du travail, trois
153 présidents de tribunal de première instance, et respectivement d'un président de tribunal
154 de l'entreprise, de tribunal du travail et de justices de paix et de tribunaux de police. Les
155 membres du Collège sont élus pour un terme de cinq ans par leurs collègues-chefs de corps
156 et combinent leur mandat avec celui de chef de corps.
 - 157
 - 158 - Les **49 comités de direction** (article 185/2 du Code judiciaire), dirigés par les chefs de
159 corps, sont en charge de la gestion des différents cours et tribunaux. Les justices de paix
160 et tribunaux de police sont groupés dans des comités de direction communs.
 - 161
 - 162 - Tant le Collège que les comités de direction sont soutenus dans leur gestion par un **service**
163 **d'appui commun** sous l'égide d'un **directeur** (article 183 du Code judiciaire).
 - 164
 - 165

166 Composition

167

168 6. Le premier Collège a été officiellement installé le 17 novembre 2014 et c'est
169 M. Jean-Louis Desmecht qui, le premier, a été élu président du Collège. Il a ensuite été suivi
170 au poste de président par Antoon Boyen et Pol Van Iseghem.

171

172 7. L'installation du deuxième Collège, pour la période 2019-2024, a eu lieu le
173 18 novembre 2019. Madame Fabienne Bayard a été désignée comme présidente. Un bureau
174 a ensuite été installé, composé de la présidente, de monsieur Bart Willocx, du directeur et
175 d'un membre du service d'appui.

176

177 Le Collège actuel est composé comme suit :

178

- 179 - Monsieur Vincent Doods, premier président de la cour du travail de Gand ;
- 180 - Monsieur Philippe Morandini, premier président de la cour d'appel de Mons ;
- 181 - Monsieur Robrecht Hobin, premier président de la cour d'appel d'Anvers ;
- 182 - Madame Laurence Massart, première présidente de la cour d'appel de Bruxelles ;
- 183 - Madame Fabienne Bayard, présidente du tribunal de l'entreprise de Liège ;
- 184 - Monsieur Denis Maréchal, président du tribunal du travail de Liège ;
- 185 - Monsieur Marc Nicaise, président des juges de paix et des juges du tribunal de police
186 du Brabant wallon ;
- 187 - Monsieur Bart Willocx, président du tribunal de première instance d'Anvers ;

- 188 - Madame Bernadette Vandeputte, présidente du tribunal de première instance de
189 Flandre occidentale ;
190 - Madame Barbara Huyghelier, présidente du tribunal de première instance de Louvain.
191

192 Missions

193

- 194 8. Le Collège des cours et tribunaux est chargé en particulier de missions relatives à la
195 stratégie et à la gestion autonome des moyens du siège qui seront mis à disposition par le
196 ministre de la Justice dans le cadre d'un contrat de gestion. Il doit ainsi « *assurer le bon*
197 *fonctionnement général du siège* » en prenant des mesures qui garantissent une
198 administration de la justice accessible, indépendante, diligente et de qualité en organisant :
- 199 - la communication ;
 - 200 - la gestion des connaissances ;
 - 201 - une politique de qualité ;
 - 202 - l'optimisation des processus de travail ;
 - 203 - la mise en œuvre de l'informatisation ;
 - 204 - la gestion stratégique des ressources humaines ;
 - 205 - la production de statistiques, la mesure et la répartition de la charge de travail.

206

207 Dans ce cadre, le Collège a également vocation à déterminer les moyens financiers nécessaires
208 pour réaliser les objectifs définis sur la base d'un modèle d'allocation objectif qui part des
209 besoins du justiciable et des juridictions.

210

211

212

ÉVOLUTION VERS UNE GESTION AUTONOME À PART ENTIÈRE

213
214

I. La loi du 18 février 2014 n'a pas encore été entièrement mise en œuvre.

215
216

217 9. Six ans après l'entrée en vigueur de la loi du 18 février 2014, il n'y a toujours pas de
218 gestion autonome à part entière. Cette loi-cadre a seulement prévu la création des structures
219 de gestion susmentionnées et formulé certains principes concernant la gestion autonome,
220 mais ne contient aucun modèle définitif de gestion ni de plan d'exécution. Pour cela, un
221 certain nombre de lois et d'arrêtés fondamentaux doivent encore être adoptés, notamment
222 en ce qui concerne la mise en place des contrats de gestion et de plans de gestion (articles 21
223 à 25), le modèle financier (articles 26 et 27) et l'ampleur, le phasage et les modalités selon
224 lesquels les compétences sont transférées du Service public fédéral Justice au Collège et au
225 siège (article 41).

226

227 10. Dans cette perspective, le précédent Collège avait élaboré son propre « Plan pour une
228 gestion autonome des cours et tribunaux et du ministère public » en 2016. Après de longues
229 négociations avec le ministre de la Justice, une convention-cadre « relative à l'introduction
230 d'une gestion autonome pour les cours et tribunaux » a été conclue, le 12 juillet 2018, avec le
231 ministre de la Justice K. GEENS. Cette convention prévoyait un transfert échelonné de la
232 gestion des magistrats du personnel judiciaire des moyens de fonctionnement et de
233 l'informatique au siège à partir de 2020 et la conclusion d'un premier contrat de gestion avec
234 le Collège. Toutefois, la chute du gouvernement fédéral fin 2018 a empêché de remplir les
235 conditions préalables d'ordre budgétaire et légistique pour pouvoir lancer le transfert et le
236 4 février 2019, la convention a été à nouveau résiliée.

237

II. La cogestion actuelle

238
239

240 11. En attendant la poursuite de de la mise en œuvre de la loi du 18 février 2014 et en
241 l'absence de transfert des compétences de gestion et de moyens, il n'y a toujours pas de
242 gestion autonome à part entière dans le chef du Collège et de comités de direction, de sorte
243 que les missions confiées dans ce cadre sont en partie restées lettre morte.

244

245 12. Ainsi, en vertu des dispositions transitoires de la loi du 18 février 2014, le Collège, les
246 comités de direction et service d'appui commun se trouvent en situation dite de « cogestion ».
247 Le Collège exerce ses compétences de gestion et accomplit ses missions largement en
248 concours (et en concurrence) avec les compétences de gestion du ministre de la Justice, du
249 SPF Justice et d'autres administrations fédérales telles le SPF BOSA et la Régie des bâtiments.
250 Cela veut dire qu'en réalité, ce sont toujours le ministre de la Justice et les administrations
251 susmentionnées qui prennent les décisions et qui dirigent la répartition et la gestion des
252 moyens du siège et des juridictions, et qui assurent le support opérationnel. À cet égard, le
253 Collège joue un rôle essentiellement consultatif en concertation avec les comités de direction,
254 sans réelle autonomie de gestion ni pouvoir de décision.

255

AMBITIONS DU COLLÈGE POUR LA PÉRIODE 2019-2024

256
257

258 13. Malgré les compétences actuelles réduites du Collège dans la situation existante de
259 cogestion, l'actuel Collège a de grandes ambitions.

260
261 Tout d'abord, à la suite d'un exercice de réflexion stratégique mené en décembre 2019 et en
262 février 2020, le Collège a défini un certain nombre de **plus-values** qu'il souhaite réaliser, tant
263 pour la société que pour ses propres juridictions, au travers de ses missions légales.

264
265 Dans le cadre de la gestion et de l'organisation des cours et des tribunaux, le Collège veut
266 garantir le respect de l'état de droit et de l'indépendance de la Justice, mais également œuvrer
267 pour :

- 268 a. une plus grande orientation citoyen ;
- 269 b. davantage d'efficience et d'efficacité ;
- 270 c. davantage de transparence et de communication vers le public ;
- 271 d. une répartition des moyens selon une solidarité organisée ;
- 272 e. un soutien de la capacité de gestion basé sur la subsidiarité.

273
274 14 En fonction de gestion de ces plus-values, le Collège a ensuite défini **six objectifs**
275 **stratégiques prioritaires** pour le siège pour la période 2019-2024 :

- 276 1. développement d'une vision sur la réalisation de la gestion autonome ;
- 277 2. objectivation des besoins et des moyens et refinancement ;
- 278 3. numérisation et standardisation ;
- 279 4. développement des instruments pour l'appui de la politique et la gestion des comités
280 de direction ;
- 281 5. développement d'une stratégie de communication interne et externe ;
- 282 6. poursuite d'une culture orientée citoyen ;

283
284
285 Ces objectifs stratégiques seront davantage élaborés pour la période 2020-2024 dans des
286 objectifs opérationnels et des plans annuels.

287
288 15. Dans le cadre de ces efforts, le Collège souhaite, dans les limites de ce que permet
289 l'actuel modèle de cogestion, jouer un rôle actif dans le développement d'une maturité de
290 gestion et dans le soutien de la gestion des comités de direction locaux des juridictions, basée
291 sur le **principe de la subsidiarité**. Cela implique que la gestion autonome et le soutien sont en
292 principe organisés au niveau le plus bas possible, à savoir le niveau des comités de direction,
293 sauf si le Collège, de façon motivée, peut l'organiser de façon plus efficiente à un niveau
294 supérieur.

295
296 16. Afin de pouvoir réaliser cela, le Collège veut donner la priorité à une
297 professionnalisation poussée de son propre fonctionnement et au développement du service
298 d'appui. Dans le cadre de ses activités, le Collège souhaite en outre s'inspirer d'un certain
299 nombre de **valeurs internes communes** :

- 300
301 - solidarité et collégialité ;
302 - implication et engagement ;
303 - professionnalisme ;
304 - orientation vers l'intérêt de l'organisation et l'intérêt général ;
305 - loyauté et confidentialité ;
306 - intégrité.
307

308 17. Avec ce Plan d'action 2.0., le Collège souhaite donner sa vision de l'introduction de la
309 gestion autonome, y compris le développement d'un modèle d'allocation et d'une mesure de
310 la charge de travail, comme il souhaite le réaliser à court, moyen et long terme lors de son
311 mandat 2019-2024. Il servira également de mémorandum à l'attention du nouveau
312 gouvernement fédéral et du ministre de la Justice, et ce, en vue de la réalisation d'une justice
313 moderne, diligente, de qualité et indépendante, liée à un **refinancement prioritaire et**
314 **préalable de la Justice.**

LA GESTION AUTONOME

18. Le développement d'une vision sur l'évolution future de la gestion autonome a été mis en avant par le Collège comme sa priorité n°1 absolue. Outre le développement d'une vision à long terme, le Collège, dans son Plan d'action 2.0., souhaite s'investir de façon beaucoup plus forte dans la préparation de l'autonomie de gestion et dans le soutien aux comités de direction locaux. Un transfert de gestion autonome ne peut réussir que dans le contexte d'une maturité de gestion du siège suffisamment développée au niveau central et au niveau local.

19. En partant du principe d'un **refinancement prioritaire de la Justice**, le Collège met en avant les **10 principes suivants relatifs à la réalisation de la gestion autonome** :

A. 10 principes de base

1.	Une professionnalisation poussée de la gouvernance du Collège des cours et tribunaux.
2.	Le transfert au siège d'une gestion autonome à part entière en matière de RH, de fonctionnement et d'IT, basée sur un modèle de gestion duale.
3.	Un contrat de gestion assorti d'un financement autonome du siège via une dotation parlementaire ou un mode de financement équivalent.
4.	Un modèle de financement <i>sui generis</i> en fonction des objectifs et des besoins, calculé sur la base d'un modèle d'allocation objectif et une mesure de la charge de travail développés par le Collège des cours et tribunaux.
5.	Une allocation des compétences de gestion à part entière pour le Collège des cours et tribunaux et pour les comités de direction en vertu du principe de la subsidiarité.
6.	Une utilisation efficiente et efficace des moyens grâce à une gestion suffisamment dynamique et une échelle de gestion adaptée.
7.	Un service d'appui bien développé et professionnel qui apporte un soutien à la gestion du Collège des cours et tribunaux et des comités de direction au niveau central et au niveau local.
8.	Le remplacement des systèmes administratifs existants de contrôle de la gestion et de surveillance <i>ex ante</i> par un système interne de contrôle de la gestion par le Collège et un contrôle <i>a posteriori</i> par le pouvoir législatif et exécutif avec prise en considération de l'indépendance du pouvoir judiciaire.
9.	Le transfert phasé de la gestion lié à des données fiables et le déploiement d'instruments de gestion performants (mesure de la charge de travail, PersoPoint, FEDCOM, BICC).
10.	Une dotation de départ suffisamment élevée lors de la conclusion du premier contrat de gestion

B. Élaboration

331 I. *Gouvernance du Collège des cours et tribunaux*

332

PRINCIPE DE BASE n°1 :

Une professionnalisation poussée de la gouvernance du Collège des cours et tribunaux.

333

334 20. En vue d'une gestion autonome réussie, il y a lieu d'investir en priorité dans une
335 **professionnalisation plus poussée** du Collège des cours et tribunaux, et ce, tant au niveau de
336 son fonctionnement interne qu'au niveau de ses relations avec les comités de direction et
337 avec les autres organisations qui sont actives au sein du siège.

338

339 21 Le Collège souhaite devenir une sorte de « **conseil de surveillance** », conformément
340 au modèle d'administration duale prévue au Code des sociétés. Il veut se consacrer en priorité
341 au développement de la stratégie et à la validation des choix fondamentaux en matière de
342 politique, de gestion et de budget. En même temps, un ajustement du modèle actuel, où les
343 chefs de corps combinent leur activité au sein du Collège avec la gestion journalière de leur
344 corps est exigé, et ce, en prévoyant, entre autres, un certain nombre de fonctions à temps
345 plein au sein du Collège ainsi qu'un support supplémentaire des membres du Collège dans
346 leurs juridictions respectives.

347

348 **Propositions concernant le Collège :**

349

Vision (cf. n^{os} 78 et 80 du Plan d'action 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

a. Maintien de la composition et de la représentation actuelles

- ✓ Maintien de la composition et de la représentation actuelle, sans préjudice de ce qui a été fixé sous b en lien avec la présidence et la vice-présidence ;
- ✓ Présence garantie, au minimum, d'un membre francophone et d'un membre néerlandophone au sein des trois représentants des tribunaux de première instance, par l'adaptation comme suit de l'ordre de dépouillement dans l'article 20 de l'Arrêté royal du 3 juillet 2014³.

b. Présidence et vice-présidence à temps plein du Collège

- ✓ Désignation d'un président et d'un vice-président à temps plein en complément des 10 membres du Collège (10 + président et vice-président) pour la durée totale de leur mandat du Collège, renouvelable une fois ;
- ✓ Désignation d'un président à temps plein par le Collège, parmi les candidats membres-chefs de corps du Collège ou les candidats ex-chefs de corps ;

³ Arrêté royal du 3 juillet 2014 fixant les modalités de l'élection des chefs de corps siégeant dans le Collège des cours et tribunaux visé à l'article 181 du Code judiciaire

- ✓ Désignation par le Collège d'un vice-président à temps plein, parmi les candidats membres-chefs de corps du Collège ou parmi les candidats ex-chefs de corps appartenant à l'autre rôle linguistique et à une autre entité que le président ;
- ✓ Si le président et/ou le vice-président sont élus parmi les membres des chefs de corps du Collège, ils sont remplacés au Collège par leurs successeurs respectifs, à savoir le chef de corps du même rôle linguistique ayant obtenu le plus de voix ;
- ✓ Le président et le vice-président siègent au Collège avec voix consultative, de façon à ce que la représentativité reste garantie au sein du Collège ;
- ✓ Pendant leur mandat, un statut et un salaire adaptés sont prévus pour le président et le vice-président. À la fin de leur mandat, un règlement d'aide au retour adapté est en vigueur, identique à celui d'application pour les chefs de corps à la fin de leur mandat ;
- ✓ Le président est chargé de la direction et de la représentation du Collège ;
- ✓ Le vice-président est chargé du soutien et du remplacement du président ;

c. Le Collège fonctionne en tant que « conseil de surveillance » sur le plan stratégique.

- ✓ En vertu des compétences attribuées et résiduelles (par le biais de la loi),
- ✓ le Collège est compétent pour :
 - le développement de la politique et de la stratégie du Collège et du siège (vision, mission, objectifs stratégiques) ;
 - la réalisation de la gestion autonome ;
 - la validation du modèle d'allocation ;
 - la négociation et la conclusion du contrat de gestion et le budget du siège ;
 - la validation des plans de gestion et la répartition du budget entre les comités de direction ;
 - la désignation des membres du bureau et la proposition du directeur du service d'appui ;
 - la validation des objectifs opérationnels ;
 - la validation du plan de management du directeur du service d'appui ;
 - la validation du budget et du plan de personnel du service d'appui ;
 - la prise de recommandations/de directives au(x) comité(s) de direction ;

d. Désignation des magistrats de référence parmi les membres du Collège

- ✓ Par thème/projet/*business unit* du service d'appui ;
- ✓ Appui en matière de contenu via avis et expérience de terrain ;
- ✓ Pas de pilotage opérationnel des *business units* ou des collaborateurs du service d'appui ;

e. Optimalisation du fonctionnement et de la continuité du Collège

- ✓ Interprétation simultanée pendant les réunions du Collège ;
- ✓ Le Collège peut prévoir lui-même des majorités spéciales pour certaines matières ;
- ✓ Révision de l'AR relatif à la procédure d'élection (dépouillement [cf. supra sous a], optimalisation, numérisation, vote secret, etc.) ;
- ✓ Lorsque le mandat de chef de corps arrive à échéance pendant la dernière année du mandat au sein du Collège, le mandat au sein du Collège, en raison de la

continuité des travaux, est automatiquement prolongé pour la durée restante, sauf si le mandat de chef de corps prend fin à la suite d'un départ volontaire ou d'une non-prolongation par le Roi ;

- ✓ En cas de fin prématurée prévisible du mandat d'un membre du Collège, le successeur de celui-ci peut suivre auparavant les travaux en parallèle pendant une durée maximum de 6 mois selon des modalités à définir par le Collège ;
- ✓ Un support est prévu pour les membres du Collège pendant leur mandat, au moyen d'un renfort temporaire en surnombre de leurs entités avec du personnel contractuel selon un profil déterminé par eux (gestion, juristes, etc.). Cela vaut également comme critère complémentaire pour les plans de places vacantes ;
- ✓ Jeton de présence forfaitaire pour les membres du Collège pour participation aux réunions du Collège après transfert de la gestion autonome.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant le mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la présidence à temps plein ;*
- ✓ *de la vice-présidence à temps plein après réalisation de la gestion autonome ;*
- ✓ *d'un repositionnement des compétences du Collège via des délégations au bureau ;*
- ✓ *du travail avec des magistrats de référence ;*
- ✓ *de l'introduction d'une interdiction de cumul entre la participation en tant que membre du Collège et la présidence d'une conférence dans le règlement d'ordre intérieur ;*
- ✓ *de l'interprétation simultanée lors des réunions du Collège ;*
- ✓ *de la prolongation automatique du mandat au sein du Collège jusqu'à la fin de celui-ci en cas de fin du mandat de chef de corps dans la dernière année, sauf en cas de démission volontaire ou de non-prolongation par le Roi ;*
- ✓ *du renfort temporaire des membres du Collège dans leurs corps selon un profil déterminé par eux ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions via le règlement intérieur, en attendant une éventuelle modification de la loi ou des règlements.*

350
351
352
353
354
355
356
357

23 Le Collège souhaite également instaurer un **bureau** à temps plein, qui aura un rôle de « **conseil d'administration** », chargé de préparer les réunions du Collège et de piloter les missions sur le plan tactique.

24. Propositions concernant le bureau :

Vision (cf. n° 81 du Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

a. Le Collège constitue un bureau à temps plein, paritaire sur le plan linguistique, composé comme suit :

- ✓ Bureau restreint 4 membres :
 - président et vice-président du Collège ;

- directeur du service d'appui ;
- 1 membre externe à temps plein ;
- pouvant être élargi avec des profils, externes ou non, à temps plein ou à temps partiel.
- ✓ Profil membre externe à temps plein du bureau restreint :
 - sélection par le Collège ;
 - mandat de 5 ans, pouvant être prolongé 1x ;
 - non-membre de l'ordre judiciaire ;
 - non-membre du service d'appui ;
 - expertise pertinente en matière de management des autorités publiques ;
 - profil fixé par le Collège
 - rémunération conformément aux barèmes des mandataires dirigeants du SPF Justice ou du président/vice-président du Collège ;
 - pas placé sous l'autorité du directeur du service d'appui.
- ✓ pouvant être élargi à maximum 6 membres, avec pour condition que les membres de l'ordre judiciaire au sein du bureau ne forment jamais une minorité, avec :
 - des membres externes ou non ;
 - temps partiel et/ou temps plein ;
 - sélection et profil fixés par le Collège.
- ✓ Composition paritaire sur le plan linguistique, sans toutefois compter le président en cas de nombre impair de membres du bureau ;
- ✓ Remplacement en surnombre dans leur corps d'origine des membres du bureau à temps plein appartenant à l'ordre judiciaire ;
- ✓ Connaissance passive de l'autre langue nationale.

b. Le bureau agit sur le plan tactique comme un conseil d'administration

- ✓ en vertu des compétences attribuées (par le biais de la loi ou par délégation du Collège) ;
- ✓ fonctionnement autonome, rendant compte au Collège ;
- ✓ est compétent pour :
 - la mise en œuvre de la stratégie du Collège ;
 - l'élaboration et suivi des objectifs opérationnels ;
 - la validation des plans annuels du service d'appui ;
 - la préparation de l'ordre du jour du Collège ;
 - le suivi de la préparation des dossiers du Collège par le service d'appui ;
 - le suivi de l'exécution de la mise en œuvre des décisions du Collège par le service d'appui ;
 - le suivi de la mise en œuvre des décisions du bureau par le service d'appui ;
 - PAS de pilotage opérationnel du service d'appui.

c. Fonctionnement du bureau

- ✓ mandat de 5 ans concomitant à celui des membres du Collège ;
- ✓ président du bureau : vice-président du Collège chargé :
 - de la direction du bureau ;

- de l'orientation du directeur du service d'appui.
- ✓ vice-président du bureau : président du Collège
- ✓ vote :
 - majorité ;
 - en cas d'égalité la voix du président du bureau est prépondérante ;
- ✓ Les membres autres que le président et le vice-président siègent, sur invitation, aux réunions du Collège avec une voix consultative.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant le mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *d'un bureau restreint provisoire, composé :*
 - *du président du Collège (temps plein)*
 - *du vice-président du Collège (temps partiel)*
 - *du directeur (temps plein)*
 - *d'un membre du service d'appui et/ou d'un membre externe (temps plein ou temps partiel).*
- ✓ *de la présidence du bureau : président du Collège (en attendant un vice-président à temps plein)*
- ✓ *d'une rémunération pour les membres externes du bureau sous la forme d'un statut séparé et d'un salaire si temps plein ou de jetons de présence si temps partiel ;*
- ✓ *de l'attribution au bureau des compétences reprises sous b) au moyen d'une délégation du Collège ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions via le règlement intérieur du Collège, en attendant une éventuelle modification de la loi ou des règlements.*

358

359 25. Le directeur reste chargé de la direction journalière du service d'appui, conformément
360 à la loi existante.

361

362 **26. Propositions concernant le directeur du service d'appui :**

363

Vision (cf. n° 82 du Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

a. Adaptation de la désignation et du profil du directeur

- ✓ bilingue NL/FR ;
- ✓ mandat de 3 ans, renouvelable 3 fois (automatiquement en cas d'évaluation favorable à la fin de chaque mandat) ;
- ✓ membre du bureau.

b. Création d'une fonction de directeur adjoint

- ✓ bilingue NL/FR ;
- ✓ mandat de 3 ans, renouvelable 3 fois (automatiquement en cas d'évaluation favorable).

c. Le directeur est chargé de la direction quotidienne du service d'appui

- ✓ compétences attribuées (par la loi ou par délégation du Collège ou du bureau) ;
- ✓ organisation du service d'appui ;
- ✓ gestion du personnel du service d'appui ;
- ✓ gestion du budget du service d'appui ;
- ✓ veille au suivi de l'exécution des missions légales du Collège ;
- ✓ élaboration et exécution du plan annuel du service d'appui ;
- ✓ suivi des activités du service d'appui mettant en œuvre les décisions du Collège/bureau/directeur ;
- ✓ exercice de l'autorité et surveillance sur le personnel du service d'appui ;
- ✓ soutenu dans l'exercice de ses compétences par le directeur adjoint.

d. Fonctionnement du directeur

- ✓ Le directeur est placé sous l'autorité du président du bureau et est orienté par ce dernier.
- ✓ Le directeur adjoint est placé sous l'autorité du directeur et est orienté par ce dernier.
- ✓ Le directeur est invité à siéger au Collège avec une voix consultative (cf. dispositif bureau).

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *du recrutement d'un nouveau directeur, conformément au profil joint en annexe, de l'AR relatif au service d'appui du 30 mars 2017 fixant les modalités du fonctionnement et de l'organisation du service d'appui commun auprès du Collège des cours et tribunaux visé à l'article 183 du Code judiciaire ;*
- ✓ *de la fonction de directeur adjoint via l'AR service d'appui et/ou le plan de personnel ;*
- ✓ *de l'attribution au directeur des compétences reprises sous c) conformément à la loi et par délégation du Collège ou du bureau ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions dans le règlement intérieur et dans le règlement interne du service d'appui, en attendant une éventuelle modification de l'AR relatif au service d'appui et/ou de la loi.*

364
365
366
367
368
369

27. Le service d'appui commun est placé sous l'autorité du directeur et est chargé de la préparation et de l'exécution des décisions du Collège, du bureau et des comités de direction.

28. Propositions relatives au service d'appui :

Vision (cf. n° 74 - 75 du Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

a. Compétences de préparation et d'exécution du service d'appui

- ✓ Compétences attribuées (par la loi ou par délégation du Collège, du bureau ou du directeur) ;
- ✓ Préparation et exécution des dossiers/décisions du Collège/du bureau/du directeur ;
- ✓ Préparation du planning opérationnel du bureau ;
- ✓ Élaboration et exécution du plan annuel global du service d'appui ;

- ✓ Élaboration et exécution du plan annuel par service ;
- ✓ Secrétariat de l'assemblée générale et du Conseil des greffiers en chef.

b. Collaboration avec le Collège

- ✓ Préparation, exécution et soutien aux activités du Collège ;
- ✓ Directement avec les membres du Collège :
 - thématique ;
 - en lien avec un dossier donné ;
 - via le magistrat de référence (cf. infra point VII e).

c. Collaboration avec le bureau

- ✓ Préparation, exécution et soutien aux activités du bureau (cf. infra point VII e) ;

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de l'organisation des compétences du service d'appui visée sous a), par délégation du Collège, du bureau ou du directeur ;*
- ✓ *de la collaboration avec le Collège et le bureau visée sous b) et c) ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions dans le règlement intérieur et dans le règlement interne du service d'appui, en attendant une éventuelle modification de l'AR relatif au service d'appui et/ou de la loi.*

370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380

29. Au niveau des **comités de direction**, il y a davantage de transparence et d'information sur la politique du Collège en utilisant des canaux de communication formels et informels, tels l'assemblée générale des chefs de corps et les conférences. Cela doit permettre de réaliser une plus grande implication et davantage de participation de la part des comités de direction, et ainsi de renforcer l'adhésion et la légitimité du Collège.

30. Propositions concernant l'assemblée générale et la collaboration avec les conférences :

Vision (cf. n° 79 Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

a. Création officielle de l'assemblée générale des chefs de corps :

- ✓ instituée par une loi ;
- ✓ composée :
 - des chefs de corps, ou leurs représentants, des 49 comités de direction ;
 - avec la possibilité pour le Collège de décider d'élargir l'assemblée à d'autres membres du comité de direction.
- ✓ au moins une réunion par an, sauf :
 - décision du Collège d'organiser des réunions supplémentaires ;
 - à chaque fois qu'un tiers des membres de l'assemblée générale le demande.

- ✓ compétences attribuées :
 - échange d'informations (stratégie, contrat de gestion, rapport de fonctionnement, rapport financier, etc.) ;
 - pas d'organe décisionnel ni consultatif, sauf lorsque le Collège en décide autrement (ad hoc).
- ✓ support par le service d'appui :
 - organisation de l'assemblée générale ;
 - initiatives en matière de communication à l'assemblée générale.

b. Coopération informelle avec le Collège des premiers présidents et les conférences des différents types de juridictions :

- ✓ absence de base légale, réglée dans le règlement intérieur du Collège ;
- ✓ organes consultatifs pour le Collège, systématiquement consultés pour toutes les matières relevant de la compétence des juridictions des conférences concernées ;

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de l'organisation, sur une base informelle, d'assemblées générales conformément aux principes mentionnés sous a) ;*
- ✓ *du développement d'une coopération informelle entre les conférences conformément aux principes mentionnés sous b) ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions via le règlement intérieur du Collège, en attendant une éventuelle modification de la loi ou des règlements.*

381
382
383
384
385
386
387
388

31. Enfin, le Collège entend également – de manière structurelle – donner une voix au **personnel judiciaire**, qui constitue un partenaire primordial pour une Justice qui fonctionne bien, et ce, par la **création officielle d'un Conseil des greffiers en chef**.

32. Propositions concernant le Conseil des greffiers en chef :

Vision (cf. n° 80 du Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

- a. Soutien par le Collège de la demande de l'actuel Conseil des greffiers en chef officieux de prévoir une base légale, conformément à leurs souhaits en matière de nom et de composition
- b. Ce conseil a la qualité d'un organe consultatif à l'égard du Collège
 - ✓ pour les questions concernant le personnel judiciaire ;
 - ✓ pour lesquelles le Collège estime que le Conseil dispose d'une expertise utile et pertinente.
- c. Pas de représentation structurelle au sein du Collège

- ✓ sur invitation du Collège, le cas échéant ;
- ✓ avec voix consultative.

d. Support par le service d'appui du Collège :

- ✓ Soutien au secrétariat pour les réunions ordinaires du Conseil ;
- ✓ Autres formes de soutien, pour autant que cela soit possible, pour les moyens en personnel du service d'appui, sur décision du Collège.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la poursuite de la coopération informelle avec l'actuel Conseil des greffiers en chef conformément aux principes repris sous les rubriques a) à d) ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions via le règlement intérieur du Collège, en attendant une éventuelle modification de la loi.*

389

390

391
392

II. Principes de base et gestion à transférer

PRINCIPE DE BASE n° 2 :

Le transfert au siège d'une gestion autonome à part entière en matière HRM, de fonctionnement et d'IT, basée sur un modèle de gestion duale.

393
394
395
396
397

33. Le Collège vise le **transfert d'un paquet de compétences à part entière** qui rende possible une organisation moderne et de qualité pour les juridictions et la prestation de services sur le plan juridique.

Vision (cf. nos 3 et 4 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Reprise par le siège de l'intégralité de la gestion du personnel des magistrats et du personnel judiciaire, (y compris le personnel de nettoyage et d'accueil), de la gestion des frais de fonctionnement et d'investissement et de l'informatique, sous réserve :
- ✓ d'un transfert de l'ICT, dans la mesure du possible avant celui d'HRM ou au moins en même temps que ce dernier, étant donné que l'ICT constitue un élément essentiel de la modernisation de l'organisation, de la statistique et de l'élaboration du modèle d'allocation ;
 - ✓ de la gestion de l'ICT en cogestion et en codécision partielles avec le Collège du ministère public et avec la Cour de Cassation, vu l'existence d'un certain nombre de chaînes et de processus reliés entre eux.
- b. Pas de reprise, dans une première phase :
- ✓ de l'hébergement
 - au moins pas avant la réalisation d'une rationalisation et d'une modernisation complètes du parc immobilier ;
 - à condition que, en attendant cette réalisation, comme défini aux chapitres V et VI :
 - la gestion des bâtiments au niveau local par New Infra telle qu'elle existe actuellement soit corrigée (y compris le transfert du personnel y lié) ;
 - le Collège soit davantage impliqué dans la politique des bâtiments ;
 - ✓ des frais de justice
 - à condition qu'un rôle actif soit prévu pour le Collège dans le monitoring et l'implication dans la politique en matière de frais de justice, comme défini au chapitre V.
- c. Un transfert basé sur un modèle dual
- ✓ Avec une propre autonomie de gestion et un modèle de gestion séparés pour le siège, le ministère public et la Cour de Cassation ;
 - ✓ Étant entendu que la concertation avec le ministère public et la Cour de Cassation reste nécessaire en ce qui concerne les intérêts communs pour le

pouvoir judiciaire, les répercussions réciproques de la gestion de chaque pilier, la cohérence des politiques et la création d'éventuelles synergies.

d. Un transfert dans la perspective d'une autonomie de gestion à part entière pour le Collège :

- ✓ Basé sur une responsabilité intégrale et une responsabilisation, en interne pour la répartition et l'attribution des moyens humains et matériels aux comités de direction et l'organisation de la surveillance et du contrôle dans le cadre d'un contrat de gestion ;
- ✓ Et non limité – comme c'est le cas actuellement – à des avis non contraignants au ministre de la Justice

e. Un transfert assorti d'une autonomie locale et d'un encadrement suffisamment développés des comités de direction dans le cadre de la gestion de l'utilisation des moyens qui leurs sont attribués conformément au plan de gestion.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Cf. infra Points V et VI.

398

399

400
401

III. Contrat de gestion et financement

PRINCIPE DE BASE n° 3 :

Un contrat de gestion assorti d'un financement autonome du siège via une dotation parlementaire ou un mode de financement équivalent.

402

403 34. L'exercice de la gestion autonome par le siège dépend de la conclusion d'un **contrat**
404 **de gestion** entre le Collège des cours et tribunaux et le ministre de la Justice et de l'octroi
405 d'une enveloppe financière. Ce contrat de gestion et le mode de financement doivent
406 permettre, entre autres, de **concrétiser l'ensemble des valeurs et des objectifs stratégiques**
407 **du Collège**.
408

Vision (cf. n^{os} 8 -16, 19 et 21 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

a. Le contrat de gestion est fondé sur les principes suivants

- ✓ Un document d'orientation négocié, juridiquement non contraignant, conclu entre le ministre de la Justice et le Collège pour une période de trois ans ;
- ✓ basé sur un cycle de négociations initié par le Collège :
 - Le Collège rédige un projet de contrat de gestion sur la base de sa propre stratégie pour le siège et des projets de plan de gestion (y compris les propositions budgétaires) des comités de direction, dans lequel les objectifs, les priorités et le financement nécessaire pour le siège sont indiqués.
 - Le Collège mène une négociation à ce sujet avec le ministre de la Justice.
 - En l'absence d'un accord, les propositions sont soumises à la Chambre des représentants qui devra prendre la décision finale.
 - À la suite de la conclusion du contrat de gestion définitif, les comités de direction adaptent leurs projets de plan de gestion et leurs propositions budgétaires.
- ✓ Application du principe de la réciprocité, en vertu duquel la modification des objectifs à la suite des négociations ou de changements pendant le cycle en cours (législation, charge de travail, évolutions dans la société, etc.) donne lieu à l'adaptation immédiate des moyens financiers et *vice versa*.

b. Le financement du contrat de gestion se fait par une dotation parlementaire ou un modèle de financement équivalent tel qu'une dotation légale inscrite dans une section budgétaire séparée du budget général des dépenses (« section budgétaire 12bis : « Collège des cours et tribunaux») ;

- ✓ attribution d'un montant unique consolidé pour le siège, sans subdivisions préalables entre personnel, fonctionnement et investissements ;
- ✓ Montant calculé sur proposition du Collège sur la base d'une consolidation des projets de proposition budgétaire du Collège et des 49 comités de direction ;
- ✓ Le montant attribué pour la première année vaut comme minimum légal pour les deux années suivantes du contrat de gestion.
- ✓ Adaptation automatique des montants pendant le cycle aux normes de croissance fixées par la loi (index, évolution des salaires, etc.).

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Cf. Cf. infra Point IX

409

410

411 IV. Modèle de financement et allocation

412

PRINCIPE DE BASE n° 4 :

Un modèle de financement *sui generis*, fonction des objectifs et des besoins, calculé sur la base d'un modèle d'allocation objectivé et une mesure de la charge de travail développés par le Collège.

413

414 35. Un **modèle de financement *sui generis*** doit être développé pour le siège
415 conformément au cadre de valeurs du Collège et avec une autonomie de gestion et
416 d'attribution suffisante pour le Collège et les comités de direction.

417

Vision (cf. n^{os} 17, 18, 20, 22, 24-33 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

a. Développement d'un modèle de financement *sui generis* pour le siège

- ✓ qui satisfasse les 5 fonctionnalités suivantes et qui permette également de donner du corps au cadre de valeurs tel que défini par le Collège, à savoir :
 - séparation du financement, ce qui renforce entre autres l'état de droit et la position du pouvoir judiciaire en tant que pouvoir d'état indépendant ;
 - transparence du financement, ce qui renforce entre autres la responsabilité envers le citoyen quant à l'affectation des moyens, l'objectivation de la répartition des moyens et la communication ;
 - flexibilité, ce qui renforce entre autres une gestion efficace et efficiente ;
 - constitution d'une réserve, ce qui renforce entre autres la répartition des moyens sur la base de la solidarité ;
 - propre organisation de la surveillance : renforce tant l'indépendance du pouvoir judiciaire que la responsabilité vis-à-vis du citoyen.

b. prévision d'une autonomie à part entière pour le Collège et les comités de direction :

- ✓ dans la répartition des propres enveloppes de fonctionnement pour les postes « personnel », « fonctionnement » et « investissement » (conformément aux normes SEC) ;
- ✓ de leur gestion et de leur affectation (y compris la nouvelle répartition) ;
- ✓ en lien avec leurs choix stratégiques et l'exécution du contrat de gestion et des plans de gestion.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ de la préparation de l'autonomie locale de gestion par des initiatives visant au développement du know how nécessaire et du soutien des chefs de corps et des comités de direction dans la création du plan de gestion et du budget par le biais d'un contrat de transition ;
- ✓ du développement de compétences de gestion, entre autres :
 - en prévoyant qu'au moins un membre de chaque comité de direction dispose d'un certificat de formation adaptée en management (comme c'est prévu désormais en matière de budget) ;
 - la poursuite du déploiement du projet pilote de l'IFJ dans lequel les comités de direction sont accompagnés en externe par la création d'objectifs et de KPI moyennant la détermination des besoins par le Collège (tels que l'établissement d'un lien avec les objectifs stratégiques du Collège) ;
 - l'affectation du projet actuel concernant l'élargissement des frais de fonctionnement (articles 381-382 du Code judiciaire) et du projet FEDCOM afin d'engranger de l'expérience en matière de gestion locale, de monitoring central par le Collège et par le développement de procédures et de contrôles uniformes, cf. infra points VI et IX.
- ✓ en attirant des experts de haut niveau au service d'appui et en faisant appel à des consultants externes pour l'accompagnement de la transition (cf. infra point VII).

418

419 36. La réalisation, par le Collège, du **modèle d'allocation** dans tous ses modules et le
 420 développement de la mesure de la charge de travail sous-jacente est absolument prioritaire.
 421 Plusieurs conditions essentielles doivent être prises en compte.
 422

Vision (cf. n^{os} 24-33 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire du 26 juin 2020)

- a) La définition et l'attribution des moyens (personnel, matériel) au Collège et aux comités de direction, nécessaires à la réalisation du contrat de gestion et des plans de gestion se fait sur la base d'un modèle d'allocation objectif et basé sur les besoins (ci-après « IAMA I »)⁴:
- b) IAMA I répond aux conditions suivantes
- ✓ Le modèle est développé entièrement sous la gestion du Collège.
 - ✓ Le modèle doit être objectif (basé sur une méthodologie uniforme et des données comparables), intégral (incluant tous les postes de frais) et transversal (comparaison possible entre les juridictions) et éviter les effets pervers (pas de récompense automatique du moins rentable).
 - ✓ Il est construit de façon modulaire autour de cinq postes de frais, parmi lesquels :
 - Frais de personnel liés aux produits (module RH) ;
 - Frais de personnel liés au management (module HM) ;

⁴ Intern allocatiemodel – Modèle d'allocation interne

- Frais de personnel liés à la logistique (module HL) ;
 - Frais matériels liés au personnel et aux entités (module MH) ;
 - Frais matériels liés aux bâtiments (module MB) ;
 - Frais liés à l'informatique ;
 - Fonctionnement du Collège et du service d'appui.
- ✓ Le modèle est un instrument/un système/une formule basée entre autres sur les clés de répartition et les critères suivants (ou sur une combinaison de ceux-ci) :
- Produits ;
 - Temps de traitement ;
 - Volumes de produit ;
 - Caractéristiques d'une entité judiciaire ;
 - Caractéristiques d'un bâtiment ;
 - Critères de qualité.

c) Les clés de répartition au sein d'IAMAI sont calculées entre autres de la façon suivante :

- ✓ Les produits et les temps de traitement des juridictions sont calculés sur la base d'un système de mesure de la charge de travail.
- développé sous la gestion du Collège ;
 - basé sur un modèle chiffré, basé sur une relation entre le nombre de dossiers/le temps/les ETP en fonction de la méthode de travail existante ;
 - complété par d'autres facteurs (correctifs) dans des circonstances particulières et objectivées décidées par le Collège (par exemple, présence d'IT).
- ✓ Les volumes de produits sont calculés sur la base de statistiques judiciaires et de projections :
- développés sous la gestion du Collège ;
 - sur la base de la poursuite du développement de statistiques relatives au passé : flux entrant, output, affaires pendantes, temps de parcours, etc. (cf. infra point IX) ;
 - sur la base du développement phasé de projections relatives au futur flux entrant sur la base de l'évolution de plusieurs critères socio-économiques (chiffres de population, critères sociaux et économiques, PIB, critères démographiques et autres (voir aussi les modèles de projections aux Pays-Bas) ;
 - examen régulier de la pertinence des critères de projection par comparaison du flux entrant attendu avec le flux entrant réel sur la période couvrant les trois dernières années au moins et appréciation des éventuelles divergences significatives.

d) Le cycle d'allocation se déroule parallèlement au cycle de gestion de trois ans du contrat de gestion et consiste en trois phases :

- ✓ Phase 1 : définition des moyens et des besoins *bottom-up* par les comités de direction et le Collège en préparation au contrat de gestion ;

- ✓ Phase 2 : répartition définitive *top-down* des budgets octroyés par le Collège aux comités de direction et adaptation conforme des objectifs dans le contrat de gestion et les plans de gestion :
 - Montant inférieur/autres objectifs :
 - Répartition par comité de direction au prorata ;
 - Adaptation des objectifs ;
 - Priorisation éventuelle des comités de direction problématiques.
 - Montant supérieur :
 - Répartition du surplus au prorata ;
 - Objectifs complémentaires
 - Priorisation éventuelle des comités de direction problématiques.
- ✓ Phase 3 : évaluation et contrôle :
 - Monitoring permanent des comités de direction par le Collège ;
 - Évaluation intermédiaire annuelle + conséquences :
 - Mesures temporaires en cas de divergences de normes ;
 - Mesures de gestion flexible et de solidarité (cf. infra point VI)
 - Évaluation finale dans la troisième année sur trois ans
 - Mesures structurelles
 - Impact sur l'enveloppe du prochain cycle.

e) L'adaptation, à la suite des résultats d'IAMAI, des moyens personnels d'une entité judiciaire se déroule comme suit :

- ✓ Transfert à terme des cadres légaux et réglementaires vers les plans de personnel ;
- ✓ Au moyen, au minimum, d'un budget équivalent à 100 % du remplissage des cadres légaux et réglementaires, élargi aux surnombres et aux recrutements contractuels des magistrats et du personnel judiciaire comme fixé rétrospectivement ;
- ✓ En fonction de l'organisation d'une période de transition d'au minimum 3 ans au cours de laquelle
 - un socle de base évolutif de nominations fixes par entité judiciaire à concurrence de 90 % des cadres légaux pour les magistrats et de 87 % des cadres légaux et réglementaires pour le personnel judiciaire est garanti ;
 - Ce socle de base est adapté, en ce qui concerne les justices de paix, aux cadres tels qu'ils existaient avant les réformes de la loi du 25 décembre 2017 modifiant diverses dispositions en vue de réformer les cantons judiciaires ;
 - Les budgets restants sont attribués par le Collège sur la base de résultats de l'IAMAI et sur la base de critères complémentaires à définir par le Collège tels que les temps de parcours et de traitement, la réserve de travail et, plus spécialement, de circonstances locales à définir.
- ✓ L'introduction d'une continuité et d'une flexibilité suffisantes, entre autres via (cf. infra point n° VI) ;

- La gestion des places vacantes ;
- Un renforcement de la solidarité et de la collaboration entre les comités de direction ;
- la gestion du personnel ;
- le flux d'entrée suffisamment rapide de candidats ;
- le renforcement des recrutements contractuels du personnel judiciaire.

f) Il faut s'efforcer d'arriver à une utilisation optimale des moyens alloués.

- ✓ via un monitoring et un pilotage centraux à partir du Collège (en cas de maintien des 49 comités de direction) ;
- ✓ via le groupement des budgets pour les initiatives locales, sur base volontaire entre les comités de direction ;
- ✓ par la possibilité d'une constitution de réserve par le Collège et les comités de direction.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la finalisation prioritaire et phasée du modèle de base pour IAMA et de la mesure de la charge de travail pendant ce mandat ;*
- ✓ *de la consultation parallèle de modèles de prévision sur la base de données socio-économiques externes et objectivées ;*
- ✓ *du couplage rapide du remplissage actuel des plans de places vacantes et du (futur) modèle IAMA ;*
- ✓ *de la réalisation parallèle de statistiques performantes, entre autres par le biais :*
 - *de la (co-)direction par le Collège de la production statistique par les (actuelles) applications ICT ;*
 - *de la formation, au sein de la BU Statistiques, d'équipes mixtes d'analystes et de magistrats exemptés à temps plein de toutes charges afin d'assurer le développement et le contrôle qualité des statistiques ;*
 - *de la reprise des publications annuelles des statistiques judiciaires.*
- ✓ *du développement parallèle du contrôle interne au niveau des comités de direction et de l'audit interne par le service d'appui (cf. infra point VIII)*

423

424

425
426

V. Compétences de gestion et subsidiarité

PRINCIPE DE BASE n° 5 :

Allouer des compétences de gestion à part entière pour le Collège des cours et tribunaux et pour les comités de direction en vertu du principe de la subsidiarité.

427

428 37. Dans le cadre des matières de gestion qui leur sont transférées, le Collège et les
429 comités de direction doivent disposer d'**un ensemble complet et cohérent de compétences**
430 **de gestion**, avec une répartition interne **basée sur le principe de la subsidiarité**.

431

432 38. Transfert des compétences en matière de **gestion du personnel** :

433

Vision (cf. n^{os} 34-50 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. En principe, le transfert porte sur toutes les catégories de personnel statutaires et contractuelles du siège (magistrats et du personnel judiciaire), en ce compris le personnel lié à New Infra.
- b. L'État belge, représenté par le ministre de la Justice, demeure l'autorité employeuse/l'employeur, sans préjudice des éventuelles délégations au Collège et de l'autorité fonctionnelle du chef de corps.
- c. Le Collège est notamment compétent pour :
 - ✓ la politique de personnel stratégique ;
 - ✓ le planning de besoin global en termes de personnel et le planning du personnel pour le siège ;
 - ✓ la gestion du budget du personnel pour le siège ;
 - ✓ l'attribution de moyens personnels aux comités de direction par le biais d'IAMAI ;
 - ✓ l'attribution ad hoc de moyens personnels supplémentaires à partir de la réserve ;
 - ✓ la gestion des compétences et des profils de fonction
 - ✓ la formation en ce qui concerne :
 - la détermination des besoins ;
 - la coordination des besoins en termes de formation du siège avec l'Institut de Formation judiciaire (IFJ) grâce à :
 - un renforcement de la relation de client et fournisseur ;
 - une plus grande représentation au conseil d'administration ;
 - ✓ une politique de bien-être au travail, moyennant la satisfaction d'un nombre minimum de conditions :
 - dans la mesure où elle est inhérente aux compétences de décision transférées au Collège ;

- moyennant des moyens adaptés et suffisants.
- ✓ participer à la concertation sociale :
 - en tant que responsable final, dans la mesure où cette participation est inhérente aux compétences propres ;
 - avec une voix consultative pour les autres matières qui concernent le siège (statut, rémunération, etc.) ;
 - en ce qui concerne l'organisation des comités de concertation de base au niveau des ressorts :
 - commun
 - sous la présidence du Collège ;
 - avec un représentant du ministre de la Justice/de la Régie pour ses compétences (bâtiments, entre autres).
 - lié à la rationalisation de la multitude d'organes actifs dans ce domaine (CoGeCom, organe permanent RH, etc.).
- ✓ recrutements statutaire et contractuel de personnel judiciaire (y compris les greffiers) en vertu d'une délégation du ministre de la Justice au Collège ;
- ✓ la gestion opérationnelle du personnel, notamment :
 - la gestion et la publication des places vacantes proposées par les comités de direction ;
 - la gestion administrative des procédures de recrutement ;
 - orientation du secrétariat social PersoPoint en ce qui concerne les compétences propres ;
- ✓ consultance pour tout ce qui concerne le statut du personnel et la gestion du siège.

b. Les comités de direction sont notamment compétents pour :

- ✓ l'élaboration d'un plan de personnel dans le cadre de leur plan de gestion sur la base d'IAMAI ;
- ✓ leur politique de recrutement conformément aux objectifs de leur plan de gestion, dont :
 - le choix des profils de fonction à recruter ;
 - le timing des places vacantes.
- ✓ la répartition des magistrats et du personnel judiciaire au sein de leur entité ;
- ✓ le recrutement statutaire et contractuel de personnel judiciaire (y compris greffiers) en vertu d'une délégation du Collège;
- ✓ la mobilité interne et externe (moyennant une autorisation) des magistrats et du personnel judiciaire ;
- ✓ une politique du bien-être au travail, moyennant la satisfaction d'un nombre minimum de conditions :
 - dans la mesure où elle est inhérente aux compétences de décision transférées aux comités de direction ;
 - des moyens adaptés et suffisants ;
 - dépendante de l'ajustement de New Infra (cf. infra Point IV).

c. Le ministre de la Justice/le Roi demeurent compétents pour :

- ✓ la nomination/désignation des magistrats en des titulaires de mandat (le cas échéant, sur présentation du Conseil supérieur de la Justice ou d'autres organes) ;
- ✓ le cadre législatif et réglementaire ;

d. Les compétences en matière de gestion et de surveillance des premiers présidents des cours d'appel doivent être transférées au Collège ou aux comités de direction ou rester entre les mains du premier président.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Voir point VI

434

435 39. Transfert de compétences en matière de **fonctionnement et d'investissement**

436

Vision (cf. n^{os} 51 et -53 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

a. Le transfert porte sur la détermination des besoins en ce qui concerne les moyens nécessaires au fonctionnement des comités de direction, sur la gestion des budgets de fonctionnement et d'investissement et sur le monitoring des dépenses

- à l'exception :
 - des frais d'hébergement supportés par la Régie des bâtiments (achat, location, grands travaux d'infrastructure) ;
 - des frais de justice.
- en ce compris les budgets d'hébergement en ce qui concerne le fonctionnement et l'investissement, attribués par le SPF Justice au bénéfice du siège via New Infra pour les petites réparations, l'entretien, entre autres. (c'est ce qu'il est convenu d'appeler « l'indemnité d'occupation »).

b. Reprise de la gestion des marchés publics, en vue d'une meilleure adéquation entre les cahiers de charges et les besoins :

- Une répartition plus claire des compétences doit être établie entre le Collège et les comités de direction afin d'éviter une fragmentation des achats.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ du développement des compétences nécessaires doit avoir lieu au sein du Collège et au niveau des comités de direction en préparation du transfert, notamment en matière :
 - d'estimation des besoins ;
 - de budgétisation ;
 - de gestion ;

- d'utilisation de FEDCOM ;
- de marchés publics ;
- de gestion de contrats et fournisseurs.

437

438 40. Transfert des compétences **relatives à l'ICT** :

439

Vision (cf. n^{os} 54-64 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Le transfert porte sur la gestion de l'ensemble des composantes de l'ICT nécessaires à la modernisation du siège, et doit inclure au minimum :
- ✓ la stratégie ICT du siège ; (voir également infra IV) et l'architecture IT qui s'y rattache ;
 - ✓ la réception des besoin en matière d'ICT ;
 - ✓ la gestion des projets et portfolios ICT ;
 - ✓ pouvoir de décision et gestion du budget en ce qui concerne les applications métier pour le siège ;
 - ✓ gestion des connaissances et des données (y compris le RGPD) ;
 - ✓ l'interface ICT « avant la prise » ;
 - ✓ à terme : le matériel informatique (hardware) « derrière la prise » (infrastructure du réseau, serveurs, centres de données, etc.).
- b. Cette gestion doit être assortie du transfert :
- ✓ des budgets opérationnels correspondants (OPEX), augmentés le cas échéant ;
 - ✓ des budgets d'investissement complémentaires pour l'élimination programmée d'applications obsolètes (ce que l'on a coutume d'appeler « legacy »), de l'innovation et des nouvelles initiatives (« CAPEX ») ;
 - ✓ de la gestion de marchés publics et des cahiers de charges.
- c. Le transfert de l'ICT requiert une coopération suffisamment intense avec les partenaires interne et externe de la chaîne, notamment en fonction :
- ✓ du niveau d'intégration entre les applications et le partage de données ;
 - ✓ de l'interopérabilité ;
 - ✓ des économies d'échelle ;
 - ✓ ...

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de l'organisation d'un pré-transfert de l'informatique par l'introduction d'un droit immédiat de codécision pour le Collège, avec le Collège du ministère public, sur les orientations futures en matière d'IT, sur les solutions IT et sur l'entretien évolutif des applications existantes.*
- ✓ *de la codécision et de l'implication du Collège dans le lancement annoncé d'un cahier des charges en 2021 pour un nouveau système informatique « New » pour l'ordre*

judiciaire, et ce, tant pour la définition des besoins fonctionnels du siège que pour le choix et le déploiement du nouveau système IT (par le biais du projet JustNew, cf. infra Point IV) ;

- ✓ de la création d'un inventaire indiquant où, comment et par qui les applications IT pertinentes pour le siège sont gérées et exécution d'une analyse SWOT sur le plan des fonctionnalités, de la technologie, des connaissances, du coût et de la position contractuelle.

440

441 41. En ce qui concerne l'**hébergement** :

442

(cf. n° 63-68 Plan 2017, interviews des membres du Collège)

a. Pas de transfert des compétences en matière d'hébergement

- ✓ au moins pas avant la réalisation d'une rationalisation et d'une modernisation complètes du parc immobilier.

b. Organisation d'une implication structurelle du Collège et de comités de direction dans :

- ✓ la stratégie en matière de bâtiments élaborée par les ministres ayant la Justice et la Régie des bâtiments dans leurs attributions, par le biais d'avis ;
- ✓ la mise en place d'une coopération structurelle et directe avec la Régie des bâtiments, notamment en matière :
 - de politique de bâtiments pour le siège ;
 - de budget bâtiments et de l'allocation de celui-ci ;
 - de définition des priorités et de déploiement des projets.

c. Ajustement de la gestion opérationnelle des bâtiments par le SPF Justice via NEW INFRA (cf. infra n° VI).

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ de l'ajustement de la **gestion locale des bâtiments New Infra** (cf. infra n° VI) ;
- ✓ de la mise en place, par le siège, d'une réflexion sur la future gestion des bâtiments et sur la future stratégie en matière de bâtiments, notamment en ce qui concerne la future organisation du paysage, les nouvelles formes de travail (télétravail), l'informatisation, le statut social, entre autres.

443

444 42. En ce qui concerne les **frais de justice** :

445

Vision (cf. n°s 69-72 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Pas de transfert des frais de justice. Cela reste dans les compétences du ministre de la Justice et du SPF Justice.
- b. Le Collège peut devenir compétent pour la responsabilisation des magistrats et de l'organisation via un monitoring des dépenses et d'autres mesures, moyennant :
 - ✓ des garanties suffisantes pour l'indépendance du magistrat ;
 - ✓ une coordination des responsabilités dans la cadre de la création des bureaux de taxation et de liquidation, notamment en ce qui concerne :
 - les responsabilités réciproques en ce qui concerne la collecte des données et le monitoring ;
 - la communication complète au Collège des données collectées et utilisées par les bureaux de taxation et de liquidation ;
 - problématique de la répercussion des frais d'équipement et d'encadrement du personnel sur le siège (lien avec IAMA) ;
 - ✓ gains éventuels d'efficience qui sont le résultat de mesures du Collège et réinvesties dans le siège.
- c. Nécessité de règles claires concernant l'utilisation des données provenant du monitoring
 - ✓ l'attention doit se centrer sur l'auto-évaluation, pour laquelle seul le juge concerné reçoit l'aperçu et obtient ainsi une idée de ses propres dépenses (éventuellement en combinaison avec un aperçu du montant total des autres juges). Le chef de corps reçoit également l'information.
- d. Implication du Collège dans la stratégie en matière de frais de fonctionnement dans la mesure où ceci a un impact sur ses compétences (IAMA, temps de parcours, etc.) en ce qui concerne entre autres
 - ✓ L'affectation et le paiement des frais de justice (y compris les dépenses par le ministère public)
 - ✓ La fixation de certains frais de justice (tarifs et autres, etc.).

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *du développement des compétences au sein du service d'appui pour l'élaboration de ses avis et le monitoring ;*
- ✓ *du lancement d'un monitoring des budgets et de dépenses en matière de frais de justice par le Collège, en ce compris l'examen de l'interférence avec les nouveaux bureaux de taxation et de liquidation (données disponibles, etc.)*
- ✓ *de l'organisation de l'implication du Collège **dans la politique relative aux frais de justice** telle que visée au point d de la vision.*

447 VI. Gestion dynamique et structures de gestion

448

PRINCIPE DE BASE n° 6 :

Une utilisation efficiente et efficace des moyens grâce à une gestion suffisamment dynamique et une échelle de gestion adaptée.

449

450 43. L'existence de 49 comités de direction avec différentes compétences juridictionnelles,
451 très divergents en termes d'échelle et confrontés à un certain nombre de problématiques de
452 politique et de gestion spécifiques, empêche, à l'heure actuelle, une utilisation efficiente et
453 efficace des moyens alloués au siège. C'est pourquoi le Collège propose un certain nombre de
454 mesures, tant dans le contexte actuel de cogestion avec le ministre de la Justice et son
455 administration que dans celui de la future mise en place de la gestion autonome. Ces
456 propositions concernent tant la **définition, l'allocation et la gestion flexible des moyens**
457 **disponibles (magistrats, personnel judiciaire, fonctionnement, IT et bâtiments)** que
458 l'organisation des **structures juridictionnelles et de gestion** sous-jacentes.

459

460 En même temps, ces propositions doivent être assorties d'une **professionnalisation poussée**
461 **des comités de direction** sur le plan de leurs compétences de gestion et de direction. En
462 fonction du domaine de gestion, ils doivent recevoir à cet égard un soutien au niveau
463 approprié (cf. infra, point VII).

464

465 44. Concernant la **gestion des magistrats et du personnel judiciaire** :

466

Vision (cf. nos 23, 24, 30 et 31 du Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire du 26 juin 2020)

a. Le nombre et l'attribution des magistrats et du personnel judiciaire :

- ✓ se fait selon un IAMA objectif et fixé selon les besoins, sur la base de la mesure de la charge de travail et développé par le Collège, en concertation avec les comités de direction.

b. Gestion flexible et mobilité des magistrats

- ✓ Par le biais de la création d'une réserve de magistrats, qui combine les éléments suivants :
 - au niveau national, par rôle linguistique ;
 - géré par le Collège ;
 - profils juniors (stagiaires judiciaires/attachés) ;
 - profils seniors (juges volants, disponibles directement, mieux payés) ;
 - avec un trajet de carrière adapté ;
 - importance de l'attractivité du « statut »
 - importance des possibilités de carrière

- ✓ Maximalisation/promotion de la mobilité externe entre les comités de direction
 - transfert des compétences des premiers présidents au Collège ou aux comités de direction selon la nouvelle répartition encore à définir (cf. supra point V) ;
 - rendre possible la mobilité entre tous les types de juridictions ;
 - maintien du caractère volontaire (consentement du magistrat) de la mobilité externe.
- ✓ Conditions préalables pour la mobilité
 - un environnement informatique adapté (partage de dossiers).

c. Amélioration du flux d'entrée de candidats

- ✓ Un plan d'action pour l'attractivité de la fonction de magistrat ;
- ✓ Un statut social à part entière pour les magistrats ;
- ✓ Une revalorisation du statut financier des magistrats (y compris le système de pension) pour les magistrats.

d. Une politique proactive de places vacantes

- ✓ Publication immédiate (lors de la vacance) ou proactive (en cas de départ à la retraite, présentation pour une autre fonction, etc.) des places vacantes ;
- ✓ Une publicité plus large des places vacantes.

e. Une politique de recrutement plus souple

- ✓ Une liberté de choix pour les comités de direction, lors de l'allocation de leur budget du personnel, quant aux profils à recruter (magistrats, référendaire, autres, etc.) ;
- ✓ Généralisation du recrutement contractuel pour le personnel judiciaire, en attendant un recrutement statutaire (modification de l'article 178 du Code judiciaire)
- ✓ Choix du recrutement contractuel pour le personnel judiciaire en cas de vacance de places statutaires de magistrats et de personnel judiciaire.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la fixation du remplissage des cadres des juridictions au sein des budgets existants :*
 - *Consolidation (des soldes) du budget des magistrats (occupation à 90 %) et du personnel judiciaire (occupation à 87 %) du siège – Monitoring SEPP en un budget ;*
 - *Une liberté de choix du Collège lors de la répartition de ce budget au travers des plans de places vacantes des magistrats et du personnel judiciaire ;*
 - *Une occupation maximale et une utilisation optimale des budgets grâce à :*
 - *la possibilité pour les comités de direction d'opter pour le recrutement (contractuel) de juristes/référendaires, dans le cadre des places de magistrat qui leur sont attribuées, en cas de vacance de celles-ci ;*

○ l'augmentation de la part de recrutements (contractuels) de référendaires à 30 % (par ressort).

- ✓ Un recrutement de personnel judiciaire plus souple :
 - engagements contractuels en cas de vacance de places statutaires ;
 - délégation au Collège, par le ministre de la Justice, de sa compétence en matière de recrutement contractuel de personnel judiciaire.
- ✓ Formation des chefs de corps et des comités de direction à la politique RH et au planning du personnel ;
- ✓ Développement d'un statut social à part entière pour les magistrats ;
- ✓ Développement de possibilités supplémentaires d'accompagnement pour les nouveaux arrivants, entre autres en compensation de l'abandon des chambres collégiales.
- ✓ Une meilleure répartition de la charge de travail et de l'organisation du ressort par le biais de l'adaptation de la législation en matière de règlement de répartition des affaires.

467
468
469

45. Concernant la **gestion des frais de fonctionnement** :

Vision (cf. n° 51 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire du 26 juin 2020)

- a. Évolution vers des enveloppes de fonctionnement
 - ✓ enveloppe de fonctionnement du Collège ;
 - ✓ enveloppe de fonctionnement par comité de direction ;
 - Lien avec le plan de gestion du comité de direction (objectifs stratégiques et opérationnels) ;
 - Objectifs budgétaires
- b. Fixation des enveloppes de fonctionnement par le biais du module IAMAI
 - ✓ Fixation des besoins en fonction des besoins réels ;
 - ✓ Selon un cycle de gestion sur trois ans contrat de gestion/plan de gestion ;
 - ✓ Critères d'allocation uniformes, tenant compte notamment
 - des frais de fonctionnement liés aux personnes (environnement de travail, matériel de bureau, etc.) ;
 - des frais de fonctionnement liés aux dossiers (papier, frais de port, archivage, etc.) ;
 - documentation juridique (bibliothèques, base de données, etc.) ;
 - calcul séparé du fonctionnement opérationnel/récurrent et des projets/des investissements.
- c. Compétence de gestion
 - ✓ Le Collège met les moyens nécessaires à disposition des comités de direction ;
 - ✓ Les comités de direction décident de l'adjudication de leur budget (commande et exécution), y compris les nouvelles ventilations ;

- ✓ Le service d'appui est garant du traitement par le biais de FEDCOM (encodage, paiement des factures, etc.) ;
- ✓ Dans le respect de la séparation des fonctions imposée par FEDCOM (commande, suivi et paiement).

d. Échelle de gestion des frais de fonctionnement à discuter en fonction :

- ✓ de l'énumération des adjudications publiques et de la répartition des compétences (cf. supra)
- ✓ de l'énumération des différents types de frais de fonctionnement (cf. courrier « données chiffrées » infra point X)
- ✓ Gestion centrale des budgets du Collège :
 - pour les matières propres – projets ;
 - assistance *ad hoc* aux comités de direction (réserve) ;
 - Possibilité de réserver 10 % du budget global des comités de direction au niveau du Collège, à répartir sur toute l'année.
- ✓ Gestion décentralisée des budgets des comités de direction :
 - pour les matières propres et les projets de plan de gestion ;
 - par le biais d'un droit de tirage sur le budget central.
- ✓ Collaboration/pooling des budgets de fonctionnement entre comités de direction :
 - En fonction des matières/des projets/de la solidarité/de la sous-utilisation
 - Facultatif/obligatoire ;
 - Développement d'un cadre de collaboration par le Collège

e. Conditions

- ✓ Vision à long terme de la Justice (investissements) ;
- ✓ Définition des objectifs stratégiques et opérationnels du siège ;
- ✓ Formation des comités de direction (rédaction d'un plan de gestion, calcul du prix de revient, etc.) ;
- ✓ Soutien à la gestion des comités de direction
 - Par le service d'appui
 - Par le biais d'un tooling (informatif, rapportage, prédiction) ;
 - Éventuellement par le biais d'un personnel de gestion propre.
- ✓ Outils adaptés pour le monitoring, business intelligence, contrôle, etc.

f. Monitoring et contrôle de la gestion des moyens de fonctionnement

- ✓ Compétence partagée du Collège/du service d'appui/des comités de direction ;
- ✓ Le Collège développe un code de conduite pour les comités de direction ;
- ✓ Monitoring par le Collège :
 - Répartition des moyens parmi les comités de direction ;
 - Commande et dépenses par les comités de direction au sein du budget ;
 - Taux d'utilisation des moyens de fonctionnement des comités de direction ;

- pas de jugement a priori quant à l'estimation de l'opportunité des dépenses des comités de direction, uniquement a posteriori, contrôle par rapport des objectifs du plan de gestion et respect du code de conduite.
- ✓ Outils : FEDCOM

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place des points suivants :

- ✓ *d'avantage de transparence quant à l'ampleur et à la répartition des moyens de fonctionnement via*
 - *déploiement du projet en cours « répartition des frais de fonctionnement actuels » ;*
 - *définition uniforme des postes de frais ;*
 - *de la normalisation de la définition des besoins et des règles de répartition sur la base des besoins réels ;*
 - *Aperçu des montants attribués par comité de direction ;*
 - *(Nouvelle) répartition phasée par comité de direction suivant des règles objectives.*
- ✓ *Développement et implémentation de FEDCOM (cf. infra IX)*
 - *Au niveau du service d'appui/des greffes à partir de mars 2021 ;*
 - *Définition du rôle/répartition des tâches du service d'appui/greffes/DGOJ par le Collège*
 - *Organisation du projet*
 - *Direction du projet par le Collège sur avis du Conseil des greffiers en chef ;*
 - *Soutien au projet par le SPF Justice ;*
 - *Déploiement du projet : SPF BOSA*
- ✓ *Prévisibilité des budgets et des dépenses*
 - *Transparence du trajet d'approbation du budget de fonctionnement/des adaptations budgétaires ;*
 - *Montant connu des budgets de fonctionnement du siège an X+1 ;*
 - *Montant fixe connu par comité de direction an X+1.*
- ✓ *Éviter la sous-utilisation*
 - *Libération en 1 montant (plutôt qu'en tranches)*
 - *Accélération des dépenses*
 - *Nouvelle répartition du solde au niveau du comité de direction/du Collège*
 - *Constitution de réserves au niveau du comité de direction/du Collège*
 - *Contre les dépenses inutiles par le biais d'un monitoring par le service d'appui/le Collège*
- ✓ *Développement d'une maturité de gestion au sein du siège*
 - *Stage des membres du service d'appui auprès de DGOJ ;*
 - *Protocole Collège – DGOJ ;*
 - *Formation des comités de direction en ce qui concerne la rédaction du plan stratégique, lien avec les budgets et les calculs de prix de revient.*
- ✓ *Mise sur pied d'un monitoring et d'un contrôle*

- *Développement d'un code de conduite*
- *Via FEDCOM*

470

471

472 46 Concernant la **gestion de l'informatisation** :

473

Vision (cf. n^{os} 54-62 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire 26 juin 2020)

a. Stratégie IT

- ✓ Développement de la stratégie par le Collège
 - global
 - basé sur les besoins
 - en lien avec les RH et stratégie en matière de bâtiments ;
 - sur la base du projet JustNew, orienté :
 - sur une analyse des besoins des utilisateurs internes et externes dans les affaires pénales et civiles ;
 - Un apport étayé du siège dans la création des futurs cahiers des charges en matière de numérisation et d'automatisation de la Justice.
- ✓ Modernisation des applications, en fonction, entre autres :
 - des résultats du projet JustNew ;
 - de la transversalité maximum et de la compatibilité :
 - en matière de logiciel IT ;
 - entre (différents types de) juridictions ;
 - avec les partenaires de la chaîne ;
 - en matière de données et de statistiques.

b. Fixation du budget IT sur la base du module IAMAI

- ✓ en fonction des besoins et des priorités captés
- ✓ Distinction entre dépenses opérationnelles récurrentes et innovation
 - Lien avec le contrat de gestion de 3 ans du Collège et avec les plans de gestion des comités de direction
 - Espace pour le *shift* de CAPEX vers OPEX

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place des points suivants :

- ✓ *Déploiement du projet JustNew du siège pour la cartographie des besoins des utilisateurs internes et externes dans les affaires civiles et pénales en vue de la définition des besoins fonctionnels dans le cadre du cahier des charges « New » ;*
- ✓ *Développement d'une stratégie ICT, entre autres en fonction des résultats du projet JustNew. Professionnalisation du soutien à la détection des besoins auprès des*

comités de direction et mise sur pied d'une relation professionnelle client-fournisseur :

- *Création d'un service account management BU IT ;*
- *Création d'un service Business analyse BU IT.*
- ✓ *Professionalisation du soutien au suivi des projets des comités de direction :*
 - *Création d'un service Business analyse BU IT ;*
 - *Création d'un service project management BU IT.*
- ✓ *Priorités opérationnelles de l'environnement de travail IT et des applications :*
 - *Modernisation des applications, entre autres en fonction des résultats du projet JustNew (cf. dossier électronique, accès électronique, communication électronique, etc.) ;*
 - *Base de données des jugements et arrêts ;*
 - *Développement d'actes électroniques authentiques et de moyens d'identification électroniques.*
- ✓ *Priorités opérationnelles infrastructure IT :*
 - *Matériel adapté, moderne et performant :*
 - *En harmonie avec les besoins ;*
 - *Dans le cadre d'une stratégie d'attribution ;*
 - *Remplacement à temps ;*
 - *Importance du réseau ;*
 - *Soutien au travail à distance :*
 - *télétravail*
 - *Audiences en ligne*
 - *Ordinateur portable pour chaque collaborateur.*
- ✓ *Conditions d'encadrement opérationnelles :*
 - *Budget suffisant (Parlement/ministre de la Justice) ;*
 - *Expertise IT suffisante (service d'appui) ;*
 - *Développement de la stratégie*
 - *Architecture IT*
 - *Gestion de projets*
 - *Gestion du changement*
 - *Processus de travail uniformes*
 - *Développement d'une architecture business ;*
- ✓ *Droit de regard dans les budgets ICT pour le siège ;*
 - *Budget et dépenses ;*
 - *Distinction personnel IT/Applicatif ;*
 - *Distinction opérationnel/innovation ;*
- ✓ *Communication/participation (création) des cahiers des charges et des contrats IT ;*
- ✓ *Mise en place d'une communication claire vers le terrain quant aux orientations ICT du Collège ;*
- ✓ *Poursuite du développement du site internet du Collège des cours et tribunaux.*

474
475
476
477
478

47. Concernant la gestion des bâtiments :

Vision (cf. n° -68 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire du 26 juin 2020)

- a. Pas de transfert de la compétence de l'hébergement avant, au moins, la réalisation d'une rationalisation et d'une modernisation complètes du parc immobilier (cf. supra V) ;
- b. Organisation structurelle de l'implication du Collège et des comités de direction dans la stratégie des bâtiments
 - ✓ par le biais d'une étude de besoins basée sur les fonctions, les besoins des utilisateurs, l'utilisation de l'espace, etc. ;
 - ✓ Lors du développement d'un masterplan pluriannuel ;
 - ✓ Lors du développement d'une stratégie d'emplacement en fonction :
 - de la proximité physique vs. quantité de bâtiments ;
 - ✓ Adaptation et refonte éventuelle du paysage judiciaire avec une harmonisation suffisante des stratégies IT et RH du Collège (cf. infra point d. bien-être)
- c. Gestion opérationnelle des bâtiments par un gestionnaire des bâtiments pour les entités du siège
 - ✓ Chef de corps des juridictions et/ou commission des bâtiments en fonction des circonstances locales
 - description des compétences
 - Soutien professionnel
 - profil de fonction
 - Collaboration/synergies entre comités de direction.
 - ✓ Personnel et budget NEW INFRA :
 - Sous le pilotage du gestionnaire des bâtiments du siège ;
 - Adaptation des profils Personnel NEW INFRA (moins de management, davantage de technique) ;
 - Réorientation éventuelle du budget au niveau du management.
- d. Organisation bien-être en relation avec les aspects des bâtiments
 - ✓ Délimitation des responsabilités du chef de corps en relation avec ses compétences de décision et les moyens ;
 - ✓ Moyens suffisants par bâtiment afin d'atteindre les exigences ;
 - ✓ Lors du transfert des bâtiments, modernisation préalable des bâtiments exigée par le SPF Justice/la Régie des bâtiments.
- e. Utilisation/équipement des bâtiments
 - ✓ Selon la fonction
 - ✓ Selon l'utilisation de l'espace
 - ✓ Séparation zones privées/publiques
 - ✓ Importance de la convivialité
 - ✓ Importance de la sécurité

- ✓ Importance d'un entretien dans les temps impartis
- ✓ Importance d'infrastructures de travail dans les temps impartis

f. Conditions d'encadrement opérationnelles

- ✓ Inventaire/description détaillée de la situation actuelle et du prix de revient des bâtiments
- ✓ Accès aux données de la Régie/de New Infra
- ✓ Monitoring permanent de l'état des bâtiments
- ✓ Budget suffisant par bâtiment
- ✓ Soutien à la gestion des bâtiments par un personnel compétent et expérimenté

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de l'ajustement de New Infra :*
 - *de la limitation de l'autonomie DGOJ/collaborateurs NEW INFRA ;*
 - *du copilotage par le chef de corps/la commission des bâtiments ;*
 - *du droit de décision du chef de corps/de la commission des bâtiments pour tout ce qui a un impact sur l'organisation juridictionnelle (énumération compétences) ;*
 - *du travail en fonction des besoins locaux et des demandes plutôt qu'une liste de tâches fixes (énumération des besoins) ;*
 - *d'une meilleure communication*
 - *de l'adaptation des profils*
 - *de davantage de flexibilité*
- ✓ *de l'adaptation de la collaboration avec la Régie des bâtiments :*
 - *de la codécision Collège/comités de direction gestion des bâtiments ;*
 - *de la délimitation réciproque des responsabilités.*
- ✓ *Amélioration de l'entretien des bâtiments*
 - *Accélération des adjudications (proactif) ;*
 - *Constitution d'une réserve de produits d'entretien, etc.*
- ✓ *Organisation d'un soutien des chefs de corps/de la commission des bâtiments dans sa stratégie locale actuelle des bâtiments par des experts en gestion des bâtiments indépendants de la situation locale désignés par les comités de direction ou par le service d'appui.*

481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491

48. En ce qui concerne l'**organisation des structures de gestion et juridictionnelles**, un équilibre est nécessaire entre flexibilité et solidarité entre les niveaux de gestion central et local, sans retomber dans le système actuel de service public géré de façon centrale, avec respect du principe de la subsidiarité. En outre, la **gestion commune locale entre comités de direction** doit être davantage développée. Il s'agit d'une option importante pour la future organisation, qui permettrait, dans un contexte de divers domaines du droit et de différents types d'entité, de quand même travailler de manière « transfrontalière » et « extraterritoriale », ce qui est d'autant plus important dans des conditions de besoin et de manque de moyens.

Vision (cf. n^{os} 5-7 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020, séminaire 26 juin 2020)

- a. Les structures de gestion de siège sont organisées aux niveaux suivants :
- ✓ le niveau central : Collège des cours et tribunaux ;
 - ✓ le niveau local : chefs de corps et comités de direction des entités judiciaires ;
 - ✓ entre deux ou plusieurs comités de direction du siège :
 - dans une première phase sur une base volontaire ;
 - d'initiative et par consensus ;
 - pour des matières choisies par eux-mêmes ;
 - avec incitants pour la collaboration dans certaines matières de gestion ;
 - avec évaluation subséquente pour la fixation des étapes suivantes.
- b. Le siège peut organiser une gestion commune avec d'autres partenaires, et ce, aux niveaux suivants :
- ✓ le niveau central : avec le Collège du ministère public, la Cour de Cassation, le SPF Justice et autres ;
 - ✓ le niveau local : entre comités de direction du siège et du ministère public ;
 - ✓ Modalités :
 - sur base volontaire ;
 - pour les matières de gestion réciproques convenues ;
 - suivant des dispositions réciproques en matière de financement et de modèle décisionnel.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *d'un comité de direction propre pour les **justices de paix et tribunaux de police bruxellois** ;*
- ✓ *l'encouragement d'une collaboration sur base volontaire entre les comités de direction, orientée sur l'optimisation de la gestion, liée à une évaluation afin de fixer les étapes suivantes.*

497
498

VII.Soutien de la gestion

PRINCIPE DE BASE n° 7 :

Un service d'appui bien développé et professionnel qui apporte un soutien à la gestion du Collège des cours et tribunaux et des comités de direction au niveau central et au niveau local.

499

500 49. Il faut s'efforcer d'arriver à un **équilibre** dans le développement d'un soutien
501 professionnel au niveau central et au niveau des comités de direction.
502

Vision (cf. n° 75 Plan 2017, séminaires du Collège du 18 mai 2020 et du 15 juin 2020)

- a. Le niveau de soutien est organisé avec adaptation du principe de subsidiarité
- b. Développement d'un service d'appui à part entière, compétent et flexible auprès du Collège
 - ✓ Mélange de profils junior et expérimentés
 - ✓ Mélange d'expertise technique et d'expertise de terrain (présence de membres de l'ordre judiciaire) ;
 - ✓ Recrutement flexible à la mesure des besoins
 - Statutaire
 - Contractuel
 - Contrats de service par adjudication
 - Délégation de l'ordre judiciaire
 - Délégation des services publics
 - Mandataires temporaires
 - ✓ Reprise du personnel du SPF Justice moyennant un choix par le Collège.
- c. Collaboration du service d'appui du Collège avec le terrain/les comités de direction
 - ✓ Y compris l'organisation déconcentrée (présence dans les juridictions)
 - ✓ Intensification et optimisation des formes de collaboration
 - ✓ possibilité de pooling du soutien pour les comités de direction locaux.
- d. Une organisation matricielle du service d'appui
 - ✓ Services de soutien opérationnels verticaux (RH, IT, BGL, statistiques, etc.) ;
 - ✓ Services de soutien transversaux :
 - Secrétariat général ;
 - Secrétariat juridique.
 - ✓ Service transversal pour projets de réforme ;
 - ✓ Tendre vers une structure plane :
 - Collège – bureau – directeur – coordinateur BU/gestionnaire de programme

e. Gouvernance du service d'appui (en complément au point I supra)

✓ En ce qui concerne le Bureau

- Chargé de l'orientation du contenu et du suivi des dossiers du Collège/du service d'appui ;
- Règlementation dans un règlement d'ordre intérieur de la répartition interne des compétences et du fonctionnement (rapport et autres).

✓ Concernant le directeur du service d'appui

- Direction quotidienne du service d'appui :
 - Rôle exécutif
 - pilotage et coordination de l'organisation du service d'appui (en ce compris le plan du personnel, les budgets, etc.)
 - suivi de l'exécution des missions par le service d'appui.
- Rendre possible la vérification de la connaissance de l'autre langue nationale.

✓ Concernant la fonction de directeur adjoint

- position par rapport au directeur :
 - soutien du directeur dans la gestion (« bras droit opérationnel ») ;
 - subordonné hiérarchiquement au directeur.
- non-membre du bureau ;
- Le directeur complète la description de fonction (compétences, position par rapport aux BU et aux coordinateurs et autres) et le recrutement. Validation par le Bureau.

✓ En ce qui concerne les coordinateurs des Business Units (« BU ») et les gestionnaires de programme

- responsabilité de 1^{re} ligne (« modèle cabinet ») :
 - Titulaire de dossiers BU/Projet ;
 - « SPOC » + « expert en la matière ».
- Gestion de dossiers
 - Collaboration directe avec le bureau sans intervention préalable du directeur :
 - Nouveau flux entrant (via le secrétariat juridique et/ou les BU) : 1^{re} analyse (y compris la compétence ou non du Collège) + soumettre au Bureau une proposition de suivi ou non par le coordinateur/le gestionnaire de programme;
 - Transfert des dossiers par le bureau ;
 - Propre initiative de mettre des dossiers à l'ordre du jour du bureau.
 - Préparation, suivi et exécution des dossiers du Collège ;
 - Participation aux réunions du Collège :
 - Pour ses propres dossiers ;
 - Sur invitation du Collège (comme actuellement).
 - Participation à des réunions en externe :
 - Autonome avec mandat clair ;

- En soutien de membres du bureau/du Collège
- Avec soutien, selon les cas, d'un magistrat de référence/de membres d'un réseau d'expertise
- Concertation des coordinateurs (« CC »)
 - Direction = directeur ;
 - Présence ad hoc du président du Collège/du Bureau selon le thème/les besoins ;
 - Rapport
- Relation avec le Conseil des greffiers en chef :
 - Peuvent demander avis au Conseil ou donner leur avis au Conseil ;
 - À décider via bureau.
- ✓ Concernant le magistrat de référence
 - Membre du Collège
 - Pour toutes les BU/dossiers transversaux/projets ;
 - Rôle vis-à-vis du Collège :
 - Lien entre les BU/les chefs de projet et le Collège ;
 - Information/portée des dossiers vis-à-vis des autres membres du Collège.
 - Rôle/profil vis-à-vis des coordinateurs/gestionnaires de programme :
 - Apport d'une expertise de terrain
 - « En soutien de » :
 - Caisse de résonance
 - Renforcement de la légitimité et de la portée du dossier/du projet par son autorité au sein du Collège ;
 - Compétence d'avis, sans compétence de décision ou de représentation.
 - Lors de problèmes de fonctionnement : remonter via le président du Collège.
- ✓ Compléter par un système facultatif de « réseau d'expertise » auprès des BU/du projet
 - Membres et non-membres du Collège ;
 - De façon ad hoc selon les besoins et les projets.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *d'un développement du service d'appui conforme au point b) par le biais des plans de personnel, l'introduction d'un AR de classification de fonction et l'adaptation de l'AR service d'appui ;*
- ✓ *du développement des formes de coopération visées sous c) de la vision ;*
- ✓ *d'une évolution vers une structure matricielle visée sous d) sous le pilotage du bureau provisoire et du nouveau directeur ;*
- ✓ *de la concrétisation de la gouvernance concernant le service d'appui visée au point l et sous e) de la vision ;*
- ✓ *du règlement d'un maximum de ces propositions dans le règlement intérieur et dans le règlement interne du service d'appui, en attendant une éventuelle modification de l'AR relatif au service d'appui et/ou de la loi.*

503

504 VIII. Contrôle interne et évaluation

505

PRINCIPE DE BASE n° 8 :

Le remplacement des systèmes administratifs existants de contrôle de la gestion et de surveillance *ex ante* par un système interne de contrôle de la gestion par le Collège et un contrôle *a posteriori* par le pouvoir législatif et exécutif avec prise en considération de l'indépendance du pouvoir judiciaire.

506

507 50. Par analogie avec IAMA1 au sein du siège, il faut travailler en priorité à un système
508 **uniforme de contrôle et de monitoring internes et de développement d'audit interne** en
509 remplacement des systèmes de contrôle et de surveillance existants *ex ante* du pouvoir
510 exécutif.
511

Vision (cf. n^{os} 83-86 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Un système de contrôle et de surveillance (financiers et autres) développé par le Collège au sein du cadre d'un modèle global de qualité :
 - ✓ Contrôle interne ;
 - ✓ audit interne indépendant ;
 - ✓ Monitoring ;

- b. Suppression des contrôles *ex ante* par le pouvoir exécutif :
 - ✓ Contrôles administratifs *ex ante* existants par le Conseil des ministres, les ministres compétents pour le budget et les affaires du personnel et l'Inspection des Finances ;
 - ✓ Prévoir un commissaire du gouvernement pour la Justice auprès du Collège ;
 - ✓ Remplacement par des garanties suffisantes au sein du système de contrôle du Collège que les budgets soient consacrés de façon efficiente et effective (comme éviter un dépassement du budget et/ou une sous-utilisation, etc.).

- c. Contrôles spécifiques *ex post* introduits par le pouvoir législatif
 - ✓ Maintien du contrôle de la Cour des comptes sur :
 - Les comptes des comités de direction validés par le Collège ;
 - Les comptes propres du service d'appui validés par le Collège ;
 - L'état des réserves des comités de direction et du Collège.
 - ✓ Contrôles supplémentaires éventuels lors de l'attribution d'une dotation parlementaire.

- d. Maintien des compétences de contrôle externes du Conseil supérieur de la Justice en ce qui concerne la gestion (tels que le contrôle externe sur les moyens de contrôle internes).

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la réalisation prioritaire d'un système uniforme de contrôle interne et de monitoring lié à l'introduction d'un modèle de qualité et développement d'un audit interne :*
 - *Cela peut éventuellement se faire via la création d'un projet pilote à la suite de l'actuel élargissement des frais de fonctionnement (quels systèmes, relation avec FEDCOM (CGAB), lien avec la confection du budget, etc. ;*
 - *Cela doit avoir lieu via une collaboration du service d'appui avec les greffiers en chef au niveau de chaque comité de direction et doit être échelonné jusqu'au niveau du Collège.*
 - *Y compris l'harmonisation avec IAMAI/l'intégration au sein d'IAMAI.*

512

513 IX. Transition

514

PRINCIPE DE BASE n°9 :

Le transfert phasé de la gestion lié à des données fiables et le déploiement d'instruments de gestion performants (mesure de la charge de travail, PersoPoint, FEDCOM, BICC).

515

516 51. Le transfert exige une **approche phasée** selon un **plan de transition** négocié et peut
517 être couronné de succès moyennant la disponibilité de données complètes et fiables et un
518 tooling performant pour la gestion et le soutien en ce qui concerne les RH, l'IT et le rapportage.

519

520

Vision (cf. n^{os} 87–112 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Un transfert phasé de la gestion par le biais de paquets de gestion à part entière :
 - ✓ Transfert commun RH et IT ;
 - ✓ Transfert subséquent du fonctionnement.

- b. Disponibilité de données complètes et fiables
 - ✓ Demande de droit de regard sur tous les chiffres pertinents conformément à l'engagement du ministre de la Justice dans son courrier du 31 août 2020 ;
 - ✓ Démarrage du groupe de travail mixte ministre de la Justice, Collèges, Cour de Cassation et SPF Justice à partir du 17 septembre 2020.

c. Priorités BU Statistiques en ce qui concerne le développement des statistiques

- ✓ Développement des volumes pour le projet IAMAI :
 - Finalisation des activités volumes introduites dans le modèle IAMAI ;
 - En collaboration avec les Conférences des chefs de corps et des groupes APG (Application project groups) ;
 - Communication vers les comités de direction par le Collège (directives).
- ✓ Développement des activités liées aux statistiques du siège :
 - Finalisation des statistiques relatives au nombre de nouvelles affaires pour toutes les instances en collaboration avec les Conférences des chefs de corps et des groupes APG ;
 - La mesure du nombre d'affaires clôturées par une décision clôturante est exécutée dans la plupart des instances.
 - Poursuite du développement du nombre d'affaires pendantes et des temps de parcours entre l'ouverture et la clôture d'une affaire et les délais de fixation ;
 - Reprise de la poursuite du développement des mesures statistiques jusqu'à la migration vers MaCH en ce qui concerne les tribunaux de l'entreprise et les volets civils et famille du tribunal de première instance.
- ✓ Communication des directives par le Collège à destination des comités de direction
 - Orienté sur le respect des règles en ce qui concerne l'encodage uniforme des informations relatives aux dossiers judiciaires dans les applications d'entreprise ;
 - Description des règles précises pour l'usage de l'application concernée dans le cadre du remplissage de l'information nécessaire au calcul des volumes d'entreprise tels que fixés en concertation avec les Conférences des chefs de corps et des groupes APG ;
 - Complément aux 2 directives existantes édictées pour les sous-parties du tribunal de première instance par d'autres directives dans le courant de cette année.
- ✓ Développement d'un instrument de rapportage :
 - Orienté vers un rapportage de qualité et orienté objectif vers les comités de direction et le Collège ;
 - Étude du remplacement du rapportage existant ayant lieu à destination de la plupart des comités de direction, sur la base de rapports fixes, communiqués par e-mail ou via une plateforme internet, par un système d'instrument de rapportage plus dynamique ;
 - Exigence d'un développement parallèle des bases de données internes du service d'appui et de la définition de la base de données architecture IT ;
 - Exige l'attribution par le service ICT du SPF Justice de droits de développement suffisants à destination de la BU Statistiques.

d. Développement d'instruments de mesure opérationnels et performants en ce qui concerne HRM, tels que PersoPoint

- ✓ Orienté vers un transfert de l'administration du personnel de l'organisation judiciaire du SPF Justice vers PersoPoint/SPF BOSA (décision du Conseil des ministres, 2013/2016) et incluant entre autres :
 - Une gestion électronique complète de l'administration du personnel et des salaires ;
 - La responsabilisation des collaborateurs et des entités locales pour gérer eux-mêmes leurs propres dossiers du personnel ;
 - Chaque membre du personnel a lui-même accès à son dossier électronique personnel ;
 - Chaque dirigeant a une vue électronique sur les dossiers du personnel pour lesquels il/elle a une compétence ;
 - Un système de helpdesk est disponible pour toute question.
- ✓ Date butoir : un système PersoPoint tout à fait fonctionnel au sein de l'organisation judiciaire à partir du 1^{er} juin 2021.
- ✓ État des lieux
 - Exécution 2019-2020 :
 - Règlement budgétaire et mise à disposition de moyens humains pour ce nouveau service ;
 - Définition des nouveaux processus de travail normalisés ;
 - Numérisation des dossiers du personnel qui serviront de base.
 - Poursuite de l'exécution et défis à partir de septembre 2020 :
 - Fixation des nouvelles formes de travail entre les services P&O (SPF Justice/DGOJ, Collège, comités de direction, PersoPoint) ;
 - Adaptation de l'outil IT PersoPoint à l'OJ et remplissage de celui-ci avec les données existantes ;
 - Formation des nouveaux collaborateurs et de tous les utilisateurs finaux (à partir de janvier 2021).
 - Encore en discussion : le Collège/le service d'appui souhaite à terme être le seul point de contact au sein de la Justice en matière d'administration du personnel des magistrats/des membres du personnel et des comités de direction des cours et tribunaux. Les conditions nécessaires pour ce faire sont :
 - une structure de gouvernance adaptée ;
 - le recrutement et la formation de personnel adéquat.

e. le déploiement complet du projet FEDCOM au sein du siège aux conditions suivantes

- ✓ Mise en œuvre prévue à partir du 15 mars 2021 ;
- ✓ Nécessité du démarrage à temps de la formation et de l'accompagnement des collaborateurs au sein du siège avec entrée en vigueur en janvier 2021 ;
- ✓ Une répartition des compétences claire entre les comités de direction et le service d'appui, au sein desquels les comités de direction seraient responsables, entre autres
 - du suivi de l'utilisation de ses crédits de fonctionnement ;
 - de l'identification et de l'enregistrement des besoins/des achats ;

- de l'approbation des besoins/des achats ;
- de l'approbation des biens fournis.
- ✓ De l'installation d'un helpdesk après le démarrage de FEDCOM.

f. du développement d'un environnement Business Intelligence performant

- ✓ Nécessité pour le Collège des cours et tribunaux, le service d'appui et les comités de direction locaux, préalablement au transfert de la gestion autonome, de disposer de d'informations statistiques complètes, de qualité et uniformes en matière de budget, de personnel et de statistiques judiciaires (flux entrant, input, output, temps de parcours, etc.), par le biais d'outils et de *dashboards* développés spécialement dans le cadre :
 - de la préparation et du soutien des décisions de politique et de gestion ;
 - de la rédaction et du suivi des budgets ;
 - de l'alimentation du modèle d'allocation et des systèmes de projection, de mesure de la charge de travail et de mesure de l'impact sous-jacents ;
 - de l'organisation de systèmes de qualité ;
 - de l'exécution d'un monitoring adéquat et de la mise sur pied d'un rapportage.
- ✓ du développement d'un environnement Business Intelligence complet via
 - une actualisation de la « stratégie Business Intelligence » commune pour l'Ordre judiciaire approuvée le 12 juin 2017 par les deux Collèges ;
 - le développement d'un plan de projet au sein du service d'appui afin de mettre sur pied un tel environnement Business Intelligence en fonction des évolutions techniques en matière d'extraction de données et de traitement de données et leur applicabilité au sein du service d'appui :
 - Avec une attention portée sur les différents besoins du Collège et des comités de direction en matière de gestion et de stratégie ;
 - Avec enquête sur la nécessité du développement d'un « Business Intelligence Competency Center » (« BICC ») initialement proposé.

g. Rédaction et négociation d'un nouveau plan de transition

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la préparation interne d'une nouvelle convention-cadre.*
- ✓ *de la préparation interne d'une proposition de plan de transition.*
- ✓ *de la réforme de la cogestion existante sur la base de la conclusion d'une convention contraignante de collaboration avec le ministre de la Justice, qui prévoit :*

- *un droit de décision commun du Collège et du SPF Justice au sein du CoGeCom ;*
- *l'organisation mensuelle d'un « comité d'accompagnement » avec le ministre de la Justice, le président et le vice-président du Collège ;*
- ✓ *de la préparation de la gestion commune avec le Collège du ministère public, prévue par l'article 185/1 du Code judiciaire (Établissement d'une liste des interactions) et investissement dans la collaboration réciproque avec le ministère public.*

521

522 X. Refinancement de la Justice et de la dotation de départ

523

524 52. Dans le cadre du refinancement global de la Justice, la **dotation de départ lors du**
 525 **transfert de la gestion autonome au siège doit également être suffisamment élevée** afin de
 526 satisfaire aux besoins actuels et futurs.

527

PRINCIPE DE BASE n° 10 :

Une dotation de départ suffisamment élevée lors de la conclusion du premier contrat de gestion.

528

529

Vision (cf. n^{os} 87–112 Plan 2017, interviews des membres du Collège avril 2020)

- a. Une dotation de départ suffisamment élevée lors de la conclusion du premier contrat de gestion, basé entre autres sur :
 - ✓ Calcul sur la base de chiffres à la suite du courrier du ministre de la Justice du 31 août 2020 concernant le droit de regard sur et la communication des données par le SPF Justice dans le cadre de la gestion autonome.
Une occupation à 100 % des cadres (y compris les surnombres et les contractuels), à fixer lors des négociations de la transition ;
 - ✓ neutralisation des économies sur le fonctionnement et l'investissement depuis 2014 ;
 - ✓ augmentation d'un budget d'investissement extraordinaire pour l'innovation ICT ;
 - ✓ réserve de départ unique ;
 - ✓ Calcul des coûts de gestion repris par le Collège au SPF Justice (à calculer à partir de la reprise respective des compétences des services au sein du SPF Justice).
- b. formalisation suffisante via :
 - ✓ la conclusion d'une déclaration d'intention dans le giron du conseil des ministres au complet portant octroi des crédits nécessaires fixés dans un « budget pluriannuel »;

- ✓ l'ancrage législatif du montant de départ dans la loi en tant que montant minimum pour les contrats de gestion suivants.

Opérationnalisation pendant le mandat en cours

Déjà pendant ce mandat en cours, le Collège souhaite procéder à la mise en place :

- ✓ *de la préparation du calcul avec les autres partenaires, dont le ministère public ;*
- ✓ *du recalcul de la dotation de départ pour le siège.*

530

531

532 CONCLUSION

533

534 53. Si la loi de réforme de la Justice de 2014 – dans son pillar « gestion autonome » – a
535 suscité bon nombre d’inquiétudes à l’époque de sa promulgation, il est aujourd’hui certain
536 qu’après 6 années de restrictions budgétaires et une crise COVID (toujours en cours), les
537 magistrats du siège sont aujourd’hui convaincus, pour la plupart, que eux, et eux seuls,
538 connaissent leurs propres besoins et sont prêts à relever le défi d’apprendre à les gérer.

539

540 Nous devons oser la remise en question, en profondeur, pour accroître notre légitimité aux
541 yeux de tous et ainsi mieux répondre aux attentes légitimes de nos justiciables, en
542 construisant un modèle de gestion adapté à nos exigences, pour une justice moderne, rapide
543 et efficace, garante de notre État de droit.

544 Cette remise en question a été initiée par le précédent Collège avec audace et détermination.
545 Les travaux approuvés alors, à une large majorité, par les comités de direction, ont servi de
546 base de travail, depuis un an, à l’actuel Collège qui a avancé de façon concrète, pour donner
547 corps et opérationnaliser, dès maintenant, les dix principes-clés qui guideront nos pas vers
548 une gestion autonome du siège.

549

550 Prendre notre sort en main, pour éviter que d’autres, sans doute animés de louables
551 intentions (ou non) ne le fassent à notre place, au risque de ne pas nous allouer les ressources
552 correspondant à nos besoins, est donc devenu une priorité, non seulement pour le Collège
553 mais aussi pour l’actuel gouvernement.

554

555 C’est par la mise en œuvre d’une politique des petits pas que naîtront les premiers succès qui
556 donneront à leur tour l’envie d’aller plus loin.

557 Certaines étapes seront sans doute plus difficiles que d’autres, comme par exemple la
558 construction et la validation par les différents types d’instance, du modèle d’allocation
559 (IAMAI), basé sur la mesure de la charge de travail, ou la gestion dynamique, flexible des
560 moyens, fondée sur le principe d’une solidarité organisée, ou encore l’élaboration d’un
561 processus de contrôle interne et externe de l’utilisation des deniers publics dont nous devons
562 être capables de rendre compte a posteriori.

563 Nous devons toutefois montrer au pouvoir législatif et exécutif que le troisième pouvoir est
564 capable d’aborder de tels défis avec franchise et professionnalisme, sans peur ni tabou, car au
565 fond, n’avons-nous pas tout à gagner ?

566 La gestion autonome, nous l’avons dit, n’est pas une fin en soi. Elle ne doit pas faire peur ! Elle
567 n’a pour but que de servir la réalisation d’objectifs ou projets plus palpables tels que :

568 ➤ l’amélioration de l’environnement de travail de tous les magistrats et membres du
569 personnel des cours et tribunaux ;

570 ➤ la modernisation des processus et des moyens informatiques mis à leur disposition
571 grâce à l’analyse de leurs besoins ; le Collège, aidé en cela par des membres des
572 magistrats et greffiers des cours et tribunaux, s’est engagé dans cette voie en menant
573 des enquêtes de besoins auprès de tous les utilisateurs, internes et externes

574 (justiciables de tous types, avocats, huissiers de justice, notaires, experts judiciaires,
575 etc.). Les résultats de ce projet appelé «JustNew » devraient permettre d’ici mi-2021
576 de participer activement à la rédaction du cahier des charges destiné au lancement du
577 marché public relatif à l’informatisation de la Justice. La modernisation des
578 applications « métier » et du parc informatique, totalement désuet, offrira à tous les
579 utilisateurs, des outils dignes d’une Justice en phase avec son temps : moderne, rapide
580 et « verte » ;

- 581 ➤ la participation en tant qu’acteur-clé à l’élaboration d’un statut social du magistrat, en
- 582 concertation avec le CCM ;
- 583 ➤ l’accélération des processus de sélection des magistrats et des membres du personnel
- 584 (réflexion et mise en place d’un plan d’action avec le Conseil Supérieur de la Justice, la
- 585 DGOJ et le Cabinet du ministre de la Justice) ;
- 586 ➤ l’attractivité de la profession de magistrat : au terme d’une enquête menée durant
- 587 l’été auprès des magistrats nouvellement nommés, des pistes de réflexion doivent être
- 588 explorées pour rendre à cette magnifique profession toute l’attractivité qu’elle mérite.
- 589 ➤ etc.

590 Cet important travail n’a été possible que grâce à l’enthousiasme et au professionnalisme de
591 chacun des membres du service d’appui, qui connaît aujourd’hui, grâce à une politique active
592 de recrutement, une croissance importante : sans ce service d’appui et ses collaborateurs, le
593 Collège n’est rien. Sans eux, la mission de soutien aux comités de direction, véritable fer de
594 lance de notre institution, ne serait que des mots... Cette politique « at your service », a guidé
595 et guidera encore toutes les actions menées. Au nom du Collège, qu’ils en soient chacun
596 remerciés chaleureusement !

597 Tous ces projets, menés depuis maintenant un an, ont été présentés succinctement en ce jour
598 anniversaire. Des communications plus approfondies, combinées à des moments de
599 concertation viendront utilement compléter, dans un avenir proche, le « Plan d’action 2.0. »,
600 qui constitue le premier livre d’une longue histoire : celle de la construction d’un nouvel
601 édifice nommé « Justice du XXI^e siècle ».

602 Cette Justice-là, nous, nous y croyons !

603 Fabienne Bayard

604 Présidente du Collège des cours et tribunaux