COMMISSION DE MODERNISATION DE L'**ORDRE JUDICIAIRE**

Septembre 2011

LE RAPPORT FINAL « DESCRIPTIONS DE FONCTIONS DU PERSONNEL DE NIVEAU A, DES GREFFIERS ET SECRÉTAIRES » EST DÉPOSÉ

Cela fait quelques années maintenant que l'Ordre judiciaire se trouve confronté à un nouveau statut pour le personnel judiciaire. Ce statut fait appel à toute une série de concepts, nouveaux eux aussi, et souvent complexes, tels que management des compétences, pondération des fonctions, sélections sur la base des compétences, formations certifiées, etc.
Ces concepts sont censés soutenir le développement d'une politique du personnel moderne. En réalité, il reste beaucoup de travail pour faire en sorte que ces nouveautés deviennent des instruments effectivement utilisables par l'Ordre judiciaire à la fois dans la pratique quotidienne et dans une perspective d'avenir.

Les descriptions et les familles de fonctions devraient devenir un point d'ancrage important à cet égard. La mise au point de ces instruments suppose en effet de donner réponse à des questions stratégiques tout à fait fondamentales : qui, c'est-à-dire quelle fonction, doit faire quoi de la meilleure façon possible dans le contexte de l'Ordre judiciaire (de demain) ? Dans ce but, que doivent connaître et pouvoir faire les titulaires de ces fonctions ? Autrement dit, de quelles connaissances et aptitudes doivent-ils pouvoir faire preuve ?

À l'origine du projet : un protocole de collaboration

La préparation des descriptions de fonctions et des familles de fonctions pour le personnel judiciaire du niveau A, les greffiers et les secrétaires a été confiée à la CMOJ.

Le 4 juin 2008, la Commission a conclu à cette fin un protocole de collaboration avec le ministre de la Justice de l'époque, les représentants de l'Ordre judiciaire et le SPF Justice.

Qui a prêté son concours au projet ?

Avant tout, les titulaires de fonction et les dirigeants des sites pilotes, c'est-à-dire : les cours d'appel et du travail, les parquets et auditorats généraux d'Anvers et de Mons ; les tribunaux (1re instance, commerce, travail, police), parquets et auditorats d'Anvers, de Charleroi, de Malines et de Tournai ; les justices de paix d'Anvers V, de Charleroi II, de Malines et de Tournai I.
Mais aussi : des représentants du Collège des procureurs généraux et du Collège des premiers présidents des cours du degré d'appel ; la Fédération royale nationale des secrétaires et du personnel des parquets ; la Fédération royale des greffiers en chef des justices de paix et des tribunaux de police ; la branche néerlandophone de la CSC-Services publics ; la Fédération nationale des greffiers des cours et tribunaux (CENEGER) ; toute une série de personnes qui, en tant que représentants de leur groupe professionnel ou à titre plus informel, ont manifesté leur intérêt à l'égard du projet.
Nous les remercions tous très sincèrement pour leur collaboration.

LE CONTENU DU RAPPORT

© Stock.xchng/immrchris

Le rapport est subdivisé comme suit. Un premier chapitre décrit la méthode de travail. Vient ensuite une analyse du contexte organisationnel, incluant la manière dont nous tentons d'apporter une solution à certains problèmes. Les chapitres suivants sont consacrés à l'analyse des fonctions et à nos propositions de descriptions de fonctions et de familles de fonctions. Il existe entre le ministère public et le siège de nombreux parallélismes. C'est pourquoi, en ce qui concerne les fonctions classiques, nous avons traité dans un seul chapitre les fonctions homologues de ces deux institutions (secrétaire/greffier, secrétaire en chef/greffier en chef, secrétaire/greffier-chef de service, juriste de parquet/référendaire). Nous avons tout d'abord étudié leurs points communs. Chaque fonction a été analysée séparément dans un second temps. Sont examinées ensuite des fonctions spécifiques du ministère public : celles de criminologue famille-jeunesse, d'analyste statistique, de coordinateur de chacune de ces deux fonctions, et de traducteur-réviseur.

Chaque fonction a d'abord été observée telle qu'elle est exercée aujourd'hui (situation « as is »). On a ensuite envisagé les évolutions qu'elle pourrait connaître dans le futur (« to be »). Finalement, des descriptions et familles de fonctions « as is + » ont été élaborées : elles correspondent autant que possible à la réalité d'une part, et elles contiennent déjà des éléments de la fonction « to be » d'autre part.

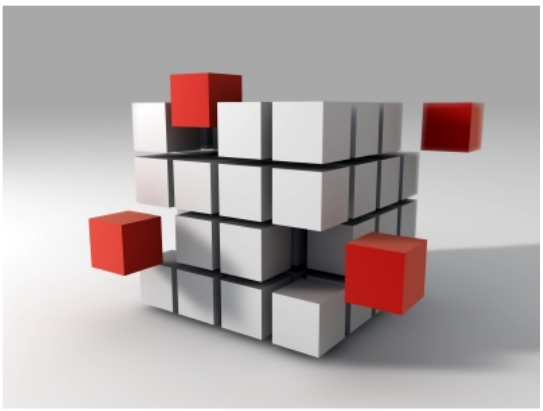
Ces descriptions et les familles de fonctions proposées sont génériques. Cela signifie notamment qu'à titre individuel, les titulaires des différentes fonctions ne s'y reconnaîtront peut-être pas entièrement. En revanche, elles constituent une base commune pour tous les titulaires d'une même fonction.

Quelles fonctions sont décrites ?

- **les secrétaires et greffiers en chef ;**
- **les secrétaires et greffiers chefs de service ;**
- **les secrétaires et les greffiers ;**
- **les juristes de parquet et les référendaires ;**
- **les criminologues famille-jeunesse et leurs coordinateurs ;**
- **les analystes statistiques et leurs coordinateurs ;**
- **les traducteurs réviseurs.**

Une architecture imposée

Les descriptions et les familles de fonctions répondent à une architecture qui s'imposait à la Commission de Modernisation et qui est malheureusement assez lourde.
Les rubriques standardisées qui la composent sont les suivantes : raison d'être de la fonction, rôles et domaines de résultats, contexte, positionnement, autonomie, innovation et expertise technique.



© Salvatore Vuono

QUE VA-T-IL SE PASSER À PRÉSENT ?

Une série d'étapes formelles doivent être entreprises. Elles seront pilotées par la DGOJ. La Commission de Modernisation y collaborera dans la mesure des besoins.

> Validation officielle des projets de descriptions de fonctions et de familles de fonctions ;
> avis du Collège des procureurs généraux et des premiers présidents des cours d'appel et du travail ;
> accord de l'inspecteur des Finances ;
> composition des comités de pondération ;
> accord du SPF Personnel & Organisation et du SPF Budget et Contrôle de gestion ;
> concertation syndicale ;
> avis du Conseil d'État ;
> attribution des descriptions de fonctions/familles de fonctions ;
> mise en route des comités de pondération : formation, rédaction du règlement d'ordre intérieur, etc. ;
> rédaction de directives destinées à adapter les cadres du personnel ;
> pondération des fonctions du niveau A dans les classes A1 à A5 ;
> communication à l'OJ des résultats de la pondération.

Toutes ces étapes sont évidemment nécessaires et importantes. Chacun aura toutefois compris qu'elles sont insuffisantes pour ancrer le changement dans la culture de l'Ordre judiciaire. Si l'on ne crée pas une assise, l'instrument de gestion RH que doivent constituer les descriptions de fonctions est condamné à rester lettre morte et à être perçu par l'organisation comme un fardeau.

L'Ordre judiciaire doit acquérir la nécessaire compréhension de la finalité et de l'utilité de l'instrument, afin de pouvoir l'adapter à l'évolution de ses besoins.

La poursuite, au sein de l'Ordre judiciaire, de la réflexion stratégique amorcée dans ce rapport nous semble primordiale : débat sur les tâches essentielles de la magistrature, création de services d'appui, etc.

De plus, les entités locales devront être soutenues lors de la transposition des descriptions de fonctions génériques en descriptions de fonctions individuelles. Ce n'est qu'alors qu'une gestion stratégique (horizontalement intégrée) des ressources humaines pourra effectivement se concrétiser. Sur ce plan, le travail pourrait éventuellement être mené avec des sites-pilotes, des manuels généraux étant ensuite rédigés.

© Digitalart

Vous avez des commentaires, des observations sur le rapport ? N'hésitez pas à nous les communiquer à l'adresse cmro.cmoj@just.fgov.be.

Nous en prendrons connaissance avec intérêt et les transmettrons en temps voulu aux instances qui auront à valider le rapport.

Pour rester informé des suites qui seront données à ce dossier, abonnez-vous à la newsletter de la CMOJ.